

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



Mestrado em Turismo

Ramo de Gestão Estratégica de Eventos

Relatório de Estágio

Os eventos corporativos como ferramenta motivacional: estudo de caso do Grupo CH

Junho de 2017

Maria Campos Martins Franco

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



Mestrado em Turismo

Ramo de Gestão Estratégica de Eventos

Relatório de Estágio

Os eventos corporativos como ferramenta motivacional: estudo de caso do Grupo CH,

Maria Campos Martins Franco

Relatório de estágio apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para obtenção do Grau de Mestre de Turismo, especializado em Gestão Estratégica de Eventos, tendo como presidente de júri da prova Professor Doutor Luís Portugal, ESHTe, como arguente Professor Doutor Carlos Botelho (ISCSP) e como júri e orientadora Professora Doutora Maria de Lurdes Calisto, ESHTe.

Junho de 2017

Agradecimento

Gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Lurdes Calisto, por toda a ajuda e acompanhamento neste trabalho. Obrigada pelo profissionalismo, pela exigência e orientação. O seu apoio foi determinante para a realização desta dissertação.

Ao Grupo CH, pela oportunidade de estágio, principalmente ao Luís e à Sofia, por toda a orientação e apoio. Ajudaram-me a crescer muito, profissional e pessoalmente. Obrigada por toda a paciência e ajuda na realização deste trabalho.

Agradecer à minha família, em especial à minha mãe e ao meu pai, por estarem sempre do meu lado e apoiarem-me em todos os desafios e decisões da minha vida. À minha irmã, por me ajudar a descontrair e apoiar-me sempre nos momentos de maior pressão. Às minhas sobrinhas, que apesar de serem pequenas, estiveram sempre do meu lado. Ainda agradecer aos meus avós por estarem sempre a pensar em mim e pela preocupação constante.

Aos meus amigos e amigas, principalmente às seis SB, por me ouvirem e estarem sempre lá para mim. Ajudaram-se sempre a estar motivada e a não desistir. Acreditaram sempre mim e nas minhas capacidades. Obrigada por tudo.

Por fim, agradeço ao meu namorado, por estar sempre do meu lado e sempre a incentivar-me para eu dar o meu melhor. Obrigada pela motivação, paciência, compreensão e apoio, BG.

Resumo

Com o decorrer dos anos, o desenvolvimento e o crescimento da área de eventos é cada vez mais notório. Começou a haver a necessidade de reunir pessoas com interesses, em áreas e temas, comuns. Um evento é uma ação planeada que ocorre numa determinada data e local antecipadamente decidido com o intuito de cumprir objetivos também previamente alinhados, por exemplo celebração de uma data ou acontecimento importante, festas populares, ações sociais, acontecimentos desportivos, entre outros.

No sector corporativo, as empresas também sentiram essa necessidade, de estar cada vez mais próximo do consumidor, realizando eventos externos, e cada vez mais perto dos trabalhadores, promovendo eventos internos.

Este trabalho foca-se na área corporativa, especificamente nos eventos internos. Estas ações são realizadas com o intuito de criar ligações entre as pessoas, aumentar e melhorar o espírito de equipa, criar novas estratégias de mercado, celebrar algum ganho importante, motivar, entre outros. A motivação tem sido dos temas mais abordados na área do comportamento organizacional, já que é cada vez mais importante para uma organização que os seus colaboradores se sintam motivados. Este relatório de estágio, surge nesta linha de raciocínio, procurando dar resposta à questão “*como é que os eventos internos poderão motivar os colaboradores de uma empresa?*” através de um estudo de caso – a empresa de consultoria Grupo CH. Considerada das melhores empresas para trabalhar, de 2011 a 2014, e premiada pela Exame, o Grupo CH promove cerca de cinco a seis eventos internos anualmente. Estes têm como objetivo criar ligação e confiança entre os colaboradores e a empresa. Com estes eventos, pretende-se ainda melhorar os níveis de motivação interna para que a organização atinja o sucesso.

Com base em metodologias qualitativas e quantitativas, tentou-se compreender de que maneiras os eventos que esta organização realiza contribuem para a motivação do trabalhador. Verificou-se que, genericamente, as práticas de promoção da motivação da empresa têm resultados positivos. Existem dois grandes eventos internos que apresentam resultados mais favoráveis à motivação intrínseca e extrínseca dos colaboradores. Apurou-se ainda que outros eventos realizados pela organização não fornecem os mesmos resultados e tornam-se pouco interessantes e pouco atrativos aos olhos dos trabalhadores.

Palavras-chave: eventos, eventos corporativos, motivação, grupo CH

Abstract

Over the years, the development and growth of the events area is increasingly felt. There has been a growing need to gather people with interests in common areas and themes. An event is a planned action that occurs at a specific date and place previously decided, in order to fulfil objectives also previously lined up, for example celebration of a date or important event, festivals, social activities, sporting events, among others.

In the corporate sector, the companies also felt this need to be closer to consumers, conducting external events, and closer to employees, which is the case of internal events.

In this report, our focus is on the corporate area, specifically in internal events. These actions are carried out in order to create connections between employees, increase and improve team spirit, create new market strategies, celebrate any capital gain, motivating, and others. Motivation has been one of the topics most addressed in the area of organizational behaviour, since it is increasingly important for an organization that its employees feel motivated. This internship report follows this line of thinking, and tries to find an answer to the question “*How do internal events motivate the employees of a company?*”, through a case study- the consultancy firm Group CH. Considered one of the best companies to work, from 2011 to 2014, and awarded a prize by Exame magazine, the CH Group organizes about five to six intern events annually. These are intended to create connection and trust between employees and the company. The events also aim to further improve the levels of employee motivation so that success is achieved.

On the basis of qualitative and quantitative methodologies, we tried to understand in what way the events that this organization organizes contribute to the motivation of employees.

Results show that, generally speaking, the practices the company uses to promote motivation are successful. There are two major internal events that present more favourable results considering the employees' intrinsic and extrinsic motivation. It was also possible to learn that other events carried out by the organization do not provide the same results and become uninteresting and unattractive in the eyes of employees.

Keywords: events, corporate events, motivation and the CH group

Índice

Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras	viii
Introdução	1
Capítulo I - Eventos.....	3
1.1. Definição de evento.....	3
1.2. Caracterização e planeamento dos eventos	4
1.3. Tipos de eventos existentes	6
1.3.1. Eventos desportivos	7
1.3.2. Eventos culturais	7
1.3.3. Eventos sociais	7
1.3.4. Eventos políticos	8
1.3.5. Eventos religiosos.....	8
1.3.6. Eventos turísticos e de lazer	8
1.3.7. Eventos corporativos.....	8
1.4. Eventos corporativos	9
Capítulo II – Motivação.....	11
2.1. Motivação em contexto organizacional	11
2.2. Teorias da motivação.....	14
2.2.1. Teoria das necessidades aprendidas de McClelland.....	16
2.2.2. A teoria de <i>Goal Setting</i> de Locke e Latham	17
2.2.3. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow	19
Capítulo III - Eventos e motivação no contexto de trabalho	20
3.1. Tipos de eventos motivacionais	21
Capítulo IV - Metodologia	22
4.1 Estudo de Caso.....	22
4.2. Métodos de recolha de dados.....	22
4.3. Inquérito por questionário	24
4.4. Inquérito por entrevistas.....	33
Capítulo V - Estágio no Grupo CH	40
5.1. Apresentação da empresa	40
5.2. Barómetro da Felicidade Organizacional	42

5.2.1. CH Events	43
5.3. Eventos CH.....	45
5.3.1. Eventos externos	45
5.3.2. Eventos Internos.....	47
Capitulo VI – Resultados	50
6.1. Frequência de participação e importância dos eventos	50
6.2. Importância dos eventos e perfil da equipa.....	52
6.3. Importância dos eventos e perfil do colaborador	52
6.4. Frequência de participação nos eventos, e metas e objetivos	53
6.5. Eventos e motivação	54
6.5.1. Eventos e motivos de sucesso	56
6.5.2. Eventos e motivos de afiliação	56
6.5.3. Eventos e motivos de poder	57
6.6. Síntese de resultados e sugestões para o futuro	58
VII – Conclusão	62
Referências Bibliografias	x
Apêndices	xii

Índice de Tabelas

TABELA 1 - TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	14
TABELA 2 - CONTINUAÇÃO DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	15
TABELA 3 - GRELHA DE CONSTRUÇÃO DE QUESTIONÁRIO I	25
TABELA 4 - GRELHA DE CONSTRUÇÃO DE QUESTIONÁRIO II	26
TABELA 5 - GRELHA DE CONSTRUÇÃO DE QUESTIONÁRIO III	27
TABELA 6 – CONTINUAÇÃO GRELHA DE CONSTRUÇÃO QUESTIONÁRIO III DEFINIDO.	ERRO! MARCADOR NÃO
TABELA 7 – CONTINUAÇÃO GRELHA DE CONSTRUÇÃO QUESTIONÁRIO III	28
TABELA 8 – CONTINUAÇÃO GRELHA DE CONSTRUÇÃO QUESTIONÁRIO III	29
TABELA 9 – CONTINUAÇÃO GRELHA DE CONSTRUÇÃO QUESTIONÁRIO III	30
TABELA 10 – CONTINUAÇÃO GRELHA DE CONSTRUÇÃO QUESTIONÁRIO III	31
TABELA 11 - GRELHA DE CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	33
TABELA 12 - GUIÃO DE ENTREVISTA I	36
TABELA 13 – GUIÃO DE ENTREVISTA I	37
TABELA 14 - GUIÃO DE ENTREVISTAS II	38
TABELA 15 - CONTINUAÇÃO GUIÃO DE ENTREVISTAS II	39

Índice de Figuras

FIGURA 1 - MODELO DE MOTIVAÇÃO DAS TEORIAS DE CONTEÚDO
FIGURA 2 - ILUSTRAÇÃO DAS ÁREAS DE NEGÓCIO DO GRUPO CHERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.

Introdução

Nos dias que correm é cada vez mais comum ouvirmos falar de eventos. A sociedade tem a necessidade de criar acontecimentos que celebrem uma data ou uma ocorrência importante.

Com o desenvolvimento da área e com as crescentes exigências dos consumidores, os eventos transformaram-se numa ferramenta de comunicação e promoção de um produto ou imagem de uma empresa. Os eventos assumem “... papel de cartão de visitas das empresas e, ultimamente, também o de posto para fechamento de negócios dos seus produtos ou serviços” (Giacaglia, 2003, pág. XIII).

Utilizados por muitas empresas como parte da sua estratégia de marketing, os eventos, tem sido das áreas de negócio mais exploradas e desenvolvidas pelas organizações. O impacto que estes podem trazer para uma empresa e seus parceiros é enorme e, por isso, o planeamento de um evento tornou-se num processo específico e especializado de grande importância. Segundo o site de Turismo em Portugal, Portugal encontra-se em 15º lugar do ranking dos países mais procurados para acolher eventos internacionais, tais como, conferências e congressos, o que demonstra que os eventos têm sido uma área de negócio importante em Portugal. Há cada vez mais interesse em investir nesta área de negócio.

A grande maioria das empresas tem a necessidade de criar eventos, sejam estes externos, para o consumidor, sejam internos, para os trabalhadores. No caso dos eventos externos o foco está na promoção do evento e na maneira como se comunica a imagem da empresa ou do produto. No caso dos eventos internos, as organizações têm como intuito celebrar algo importante, reunir para debater novos projetos e, muitas vezes também, motivar os seus colaboradores.

A motivação é um tópico bastante pertinente no contexto empresarial. É cada vez mais importante ter os trabalhadores motivados e felizes dentro das organizações, para que estes produzam mais e melhor, levando as pessoas e a empresa ao sucesso.

O Grupo CH, onde decorreu o estágio a que se refere este trabalho, é uma organização que aposta na organização de eventos internos mas nunca tinha realizado nenhuma avaliação do seu impacto motivacional nos trabalhadores. Este trabalho surge assim, da necessidade da própria empresa de compreender *como é que os eventos internos podem contribuir para a motivação dos colaboradores do Grupo*.

O Grupo CH existe há cerca de 19 anos e o negócio principal é a consultoria. A área de negócio estudada neste trabalho, é a CH Events, a mais recente área de eventos corporativos do Grupo CH. Esta área está inscrita no Grupo CH Business Consulting e abriu em 2012.

Dividiu-se o trabalho em cinco capítulos. No capítulo I e capítulo II, apresenta-se a revisão da leitura, relativa às duas grandes áreas em estudo subjacentes ao trabalho - os eventos e a motivação. No capítulo III, é apresentada a metodologia utilizada no estudo. Foi realizado um enquadramento dos principais métodos de análise utilizados em investigação, nomeadamente no que se refere à realização de estudos de caso. Nesse capítulo descreve-se e justifica-se os métodos de recolha de dados utilizados no trabalho nomeadamente o inquérito por questionários e o inquérito por entrevista. No capítulo V, são apresentados os resultados obtidos através dos inquéritos e entrevistas realizadas. Aqui são ainda apresentados os pontos fortes e os pontos fracos dos eventos que a CH realiza, do ponto de vista da motivação e gestão de necessidades dos trabalhadores. São propostas algumas alterações aos eventos que a empresa realiza, novas dinâmicas e a criação de novos eventos de caráter motivacional. Por último, a conclusão, onde se apresenta uma reflexão sobre as futuras áreas de estudo a partir do caso CH.

Capítulo I - Eventos

1.1. Definição de evento

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, de Cândido de Figueiredo, um evento é um ‘acontecimento’, um ‘sucesso’, uma ‘eventualidade’. Só por esta descrição, podemos perceber que a designação de evento permite conceitos diversificados, quase opostos, se pensarmos, por exemplo, entre um acontecimento que é programado e outro que é eventual, ocasional, inesperado.

Ao longo da história da Humanidade, estes momentos sociais, mesmo que imprevistos, marcaram as comunidades, em atos diversos no tempo e no espaço. Celebra-se frequentemente datas e ritos religiosos, festas pagãs, dias santos, bodas, batalhas, aniversários, cataclismos, feiras populares, estações do ano, nacionalismos, colheitas, e outros. Giacagli (2003, pág.3) afirma “Com a finalidade de ampliar a esfera de seus relacionamentos inerentes ao convívio em família, no trabalho, na escola ou no lazer, e de quebrar a rotina dos afazeres diuturnos, o homem cria, organiza e participa de reuniões, que são genericamente chamadas de eventos”.

De uma forma geral e para grande parte da sociedade atual, quando se refere um qualquer tipo de evento o significado imediato atribuído é de ‘festa, entretenimento e/ou diversão’. Mas na realidade, um evento vai habitualmente para além disso.

Apenas já bem dentro da segunda metade do século XX, se começou a olhar com diferente atenção para este tipo de acontecimentos com um dos grandes especialistas da matéria, o norte-americano Joe Goldblatt¹. “*A special event is an unique moment in time. Celebrated with a ceremony and ritual, to produce outcomes that satisfied specific needs*” (Joe Goldblatt).

Para muitos investigadores desta área, esta definição é a mais correta mas podemos, ainda, resumi-la de uma forma mais simples e esclarecedora: “um evento é um acontecimento planeado que tem lugar numa determinada data, num local pré-definido e numa hora previamente anunciada” conforme nos indica Isidoro e outros (2014, pág. 15).

¹ Entrevista ao Professor Doutor Joe Goldblatt na HTMi Suíça, 2010.

Para Kunsch (1986, pág. 102) “o evento é um acontecimento que se aproveita para atrair a atenção do público e da imprensa sobre a instituição. Pode ser criado artificialmente, pode ser provocado por vias indiretas ou pode ocorrer espontaneamente”²

No seu livro “Tudo acaba em Festa” (2007, pág. 9), Giácomo define evento como: “acontecimento previamente planejado, a ocorrer num mesmo tempo e lugar, como forma de minimizar esforços de comunicação, objetivando o engajamento de pessoas a uma ideia ou ação”. Como se constata, não existe uma única definição correta ou definitiva. Existem sim autores que desenvolvem ou ampliam certos conceitos, criando as suas próprias definições de evento.

Em suma, pelas referências já feitas, podemos afirmar que este género de acontecimento, previamente planeado e organizado, tendo objetivos bem definidos e estruturados, com o intuito de promover uma ligação entre a entidade organizadora e o público-alvo, deve causar impacto e trazer algo de novo, para que o seu resultado seja um sucesso.

1.2. Caracterização e planeamento dos eventos

Nos dias de hoje, existe uma grande diversidade de eventos, seja na dimensão, no intuito ou na ideia base. Cada pessoa tem uma motivação diferente para participar em diferentes tipos de eventos e face ao valor da oferta, e principalmente à sua quantidade, os participantes estão cada vez mais seletivos no tipo de eventos a que assistem, numa definição cada vez mais fina dos seus critérios de escolha pessoal. As pessoas comparecem a um evento por uma vontade, necessidade ou obrigação específicas, sejam estas de índole pessoal, social ou profissional. Esta ‘convocatória’ pode ser manifestada, alimentada ou urdida de diferentes formas ou sentidos, através de um conjunto de ações que mais não são do que uma pequena parte do planeamento global que se exige (Isidoro et al., 2014).

No caso dos eventos de natureza mais formal, se olharmos para o ponto de partida desde a definição de metas e objetivos, existe todo um processo de maturação e definição do que se pretende, quais os meios necessários, que orçamento, que finalidade. Traça-se o plano, definem-se os meios operacionais, conjugam-se ideias e unem-se esforços.

² Planeamento de relações públicas na comunicação integrada, 1986

Haverá quem lidere e quem execute, numa linha hierárquica tão firme como, ao mesmo tempo, possuidora de capacidade imediata de decisão e alteração, perante inesperados ou eventuais obstáculos ao longo do percurso. Daí, esta decisiva relevância de que cada evento seja planeado e estruturado de forma cuidada, detalhada e precisa, sempre no intuito de se atingirem as metas estipuladas.

Uma das principais preocupações, no que toca ao planeamento de um evento, são os objetivos da sua realização. Um evento pode ter diferentes objetivos mas numa visão mais abrangente, é necessário ter em conta três objetivos gerais: a inspiração, inspirar o participante em relação ao tema, influenciando-o e impactando-o; a motivação, cada um tem a sua motivação que o leva a estar presente no evento, conseguir atingir a motivação de cada um num evento; e, por fim, a dedicação, a mensagem final que é transmitida através da realização de eventos, dedicação no trabalho, na equipa e em nós próprio. Os objetivos devem, ainda, ser diretos e simples, todos eles perçecionados e acordados entre o cliente e empresa organizadora, pois ambos devem assumir um compromisso para a concretização dos mesmos (Isidoro et al, 2014).

O público-alvo deve ser tomado em consideração quando se planeia um evento. A quem se destina o evento? Na grande maioria, os eventos são realizados para o consumidor ou clientes - potenciais participantes que têm interesse em comparecer ao evento, pelo seu tema, pela sua localização, pelo ambiente ou pela intenção. Seja qual for o tipo de acontecimento, eles são realizados para um consumidor final que irá usufruir dos produtos ou serviços apresentados. É para ele, para este consumidor final, que terá de ir sempre o foco do organizador (Giácomo, 2007).

No caso particular dos eventos corporativos - abordados mais à frente neste trabalho - o público-alvo são os colaboradores, os fornecedores ou a chefia de uma organização. Estes eventos são organizados para um público-alvo interno. A organização poderá ter uma participação total, isto é, a própria empresa organiza os seus eventos, ou poderá ter um nível de participação parcial, onde a organização patrocina e apoia o evento (O'Toole e Mikolaitis, 2002). Exemplos de objetivos deste tipo de eventos são: melhorar a relação dos colaboradores de uma empresa ou instituição; ajudar a criar laços dentro e fora das mesmas; interagir com os clientes; angariar fundos para instituições em ações de voluntariado; dar a conhecer novos produtos ou projetos; etc.

Quando realizamos um evento, temos de ter em conta a dimensão do mesmo e o local onde o evento se vai realizar é também relevante para o sucesso do mesmo. O evento pode, por exemplo, ter como intuito ajudar uma comunidade a angariar fundos, no sentido de melhorar o seu turismo, proporcionando um melhor nível de vida aos seus habitantes. Neste sentido, um evento impacta o local e a sua envolvente.

A periodicidade ou a frequência com que um evento se realiza, pode determinar a participação, adesão ou fluxos dos interessados. Um evento poderá ser de oportunidade, quando existe uma oportunidade no mercado para a realização de uma determinada ação. Por exemplo, se uma marca lançar um novo bronzeador, não terá sentido lançá-lo no Inverno, mas sim antes do Verão.

1.3. Tipos de eventos existentes

Existem diferentes metodologias para a caracterização dos diferentes tipos de eventos, pois cada um deles pode ser classificado de maneira diversa. Com base em Wagen e White (2015)³ E Isidoro e outros (2014)⁴ Sistematizámos os diversos tipos de eventos existentes. Temos sete grandes grupos de tipos de eventos:

- Eventos desportivos
- Eventos culturais
- Eventos sociais
- Eventos políticos
- Eventos religiosos
- Eventos turísticos e de lazer
- Eventos corporativos

³ Wagen der L.V., White L. (2015) *Human Resource Management for the Event Industry*.

⁴ Ilsodo, A.M., Simões M.M., Saldanha, S.D., Caetano, J. (2014), *Manual de Gestão e Organização de Eventos*

1.3.1. Eventos desportivos

Os eventos desportivos são cada vez mais frequentes e a sua organização passa por entidades associativas ou por empresas privadas. Estes eventos podem ser de carácter competitivo - tanto amador como profissional, ou apenas de participação. Pelos dias de hoje, não só em nome da saúde, como do simples exercício físico, estes eventos têm amiúde uma participação popular maciça. Para além disso, pelo impacto social desse número de adesão crescente, servem ainda para promover, alertar e defender causas. Naturalmente que todo este poder comunicacional intrínseco tem sido aproveitado por organizadores e patrocinadores.

1.3.2. Eventos culturais

No caso dos eventos culturais, estes podem ser organizados por uma empresa patrocinadora ou por uma empresa organizadora do próprio evento. A realização deste tipo de eventos pode ser utilizada para criar novas relações, ou apenas para intensificar as relações, com os convidados sendo interativos e personalizados de acordo com cada público-alvo.

Dentro da categoria dos eventos culturais, existem os eventos artísticos, incluindo festivais ou exposições de arte, musica, filmes, dança, teatro, entre outros. Existem ainda os eventos de entretenimento, mais ligados à música e aos festivais, sendo de grande ou pequena escala. Temos ainda os eventos virtuais que são transmitidos através da internet ou da televisão, podendo ser de carácter musical, dança ou até conferências e programas de debate.

1.3.3. Eventos sociais

Quanto aos eventos sociais, relacionados com as componentes de socialização, comemoração e confraternização, são deles exemplos os aniversários, eventos da comunidade, festas privadas, angariação de fundos, entre outros, sendo alguns personalizados e outros mais de índole popular. Ainda inseridos neste grupo, estão os eventos chamados de “ciclo de vida” - batizados, casamentos e funerais. Inclui-se aqui, também, os eventos académicos, que têm sido cada vez mais frequentes, como festas de finalistas, queima das fitas, entre outros.

1.3.4. Eventos políticos

Os eventos políticos são eventos realizados à volta de uma temática ideológica. Este tipo de eventos, porque inserido no sentido democrático da nossa vida pública, tem natural relevância para a sociedade. Temos o exemplo de manifestações, comícios, congressos partidários, debates, tomadas de posse, inaugurações, entre outros.

1.3.5. Eventos religiosos

Estes tipos de eventos têm-se vindo a desenvolver cada vez mais, no que toca à sua detalhada organização, promoção e divulgação. São eventos realizados à volta da temática da religião nas suas mais diversas vertentes e credos - de que é exemplo maior em Portugal o católico dia “13 de Maio” em Fátima, incluindo procissões, missas, festas em honra de santos e outros encontros religiosos.

1.3.6. Eventos turísticos e de lazer

Os eventos turísticos, tiram partido dos recursos que um país ou região oferecem. Nos eventos turísticos e de lazer pretende-se que o evento proporcione ao participante um momento de entretenimento e de descanso, demonstrando os recursos turísticos existentes no país/região em questão.

1.3.7. Eventos corporativos

Os eventos corporativos, têm muitas vezes, um carácter promocional, são utilizados na criação de novas relações ou no melhoramento das relações existentes, debate de assuntos específicos ou de novas estratégias, entre outros. Dentro deste grupo inclui-se as reuniões, conferências, e congressos, convenções de vendas, brainstorming, entre outros.

Em conclusão, é importante ter em conta a finalidade ou objetivo da realização do evento, que tipo de fim pode ter um evento. Face ao objetivo deste trabalho, aprofunda-se na secção seguinte o tema dos eventos corporativos.

1.4. Eventos corporativos

Um evento corporativo pode ser descrito como "*an event sponsored by a corporation for the purpose of achieving specific goals and objectives such as entertaining customers, introducing and promoting new products or services, or providing incentives or training for employees, as well as other activities*" (O'Toole e Mikolaitis, 2002, pág. 9)⁵.

Nos dias de hoje muitas empresas utilizam os eventos corporativos para o que se chama de *Experience Marketing*, isto é, providenciar momentos memoráveis com novas experiências e sensações ao cliente, ao colaborador ou até ao fornecedor. Os eventos empresariais podem ainda ter como finalidade motivar os colaboradores, comemorando o alcance de novos objetivos, valores e/ou estratégias. Isto é, dar o devido reconhecimento aos colaboradores e à empresa através deste tipo de evento, sendo este público um público interno (por exemplo, festas de natal de uma organização). Também podem ser organizados para um público externo previamente decidido (por exemplo, um evento para os melhores clientes de uma determinada organização) (O'Toole e Mikolaitis, 2002)⁶.

Os eventos corporativos, foi um subsector que cresceu rapidamente no que diz respeito à indústria de eventos mas segundo a EIBTM (*Exhibitions for the Incentive Business Travel and Meetings*) no relatório *Trends and Marketing* de 2010, estes eventos foram os mais atingidos pela crise económica de 2008-2009. “Empresas e particulares organizam cada vez mais eventos e as atividades que neles se realizam são cada vez mais diversificadas” (Isidoro et al., 2014, pág. 17)⁷.

Goldbatt (2007)⁸ caracterizou a indústria dos diferentes tipos de eventos corporativos como *MICE Industry*, correspondendo a *Meetings and Conferences, Incentives, Conventions, and Exhibitions*, ou seja Reuniões e Conferências, Incentivos, Convenções e Exibições.

⁵ Corporate Events, Project Management, Edição: Wiley Events, 2002

⁶ Corporate Events, Project Management, Edição: Wiley Events, 2002

⁷ Isidoro, A.M., Simões M.M., Saldanha, S.D., Caetano, J., 2014, Manual de Gestão e Organização de Eventos

⁸ Entrevista ao Professor Doutor Joe Goldblatt na HTMi Suíça, 2010

Segundo Goldbatt (2007), na componente *meetings and conferences*, existem dois tipos de abordagens: B2B (*business to business*) e B2C (*business to consumer*). Este tipo de evento é o mais tradicional e o mais rentável dentro da indústria dos eventos corporativos. No caso das reuniões, são realizadas para um menor grupo de pessoas, normalmente com uma pessoa a coordenar a conversa (mediador) e tem sempre um propósito ou um tópico que é debatido especificamente. Já as conferências, de acordo com Goldbatt (2007), variam de tamanho e contexto, e têm o foco num tópico específico discutido numa sessão planeada. Normalmente são acompanhadas por uma apresentação e um painel de discussão. Getz (2007)⁹ fez uma pesquisa acerca dos tópicos que podem motivar mais o público, concluindo que as conferências devem ser divididas em conteúdo - informação que é dada à audiência, e em *networking* - para que as pessoas se conheçam.

Os incentivos (*incentives*) são considerados por Goldblatt (2007) como eventos de motivação internos, organizados como forma de incentivo ou de reconhecimento dos trabalhadores, entre outros. Podem incluir-se nestas categorias viagens, ações de formação, passar dias fora do ambiente de trabalho e o *teambuilding*.

Goldbatt (2007) afirma que as convenções, *conventions*, são utilizadas para discutir aspetos comerciais e de novos mercados, as vendas da organização, bem como abordar os atuais canais de distribuição e criar novas estratégias.

Por fim as exposições, *exhibitions*, têm como alvo um consumidor de um mercado específico ou com um propósito de negócio. Muitas vezes essas exposições acompanham uma conferência ou um seminário, o que também dificulta ao visitante falar e conhecer as empresas mais diretamente. Quando isto não acontece, este tipo de evento é utilizado como uma ótima ferramenta de comunicação, permitindo o contacto direto com o consumidor final.

Apesar dos tipos de eventos referidos acima abrangerem a maior parte dos eventos corporativos falta ainda referir os congressos que têm como objetivo reunir profissionais da mesma área, mas de empresas diferentes, debatendo diferentes temas mais abrangentes que possam ser os problemas de muitos outros, podendo ainda, envolver seminários e *workshops*. Existem também os eventos institucionais, que têm como

⁹ Getz, D., *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*, 2007

finalidade comunicar algo dentro da própria empresa, eventos comerciais que promovem novos produtos ou serviços de uma determinada entidade, eventos educativos que trabalham uma área específica e ajudam o seu público-alvo a desenvolver conhecimento sobre a mesma, entre outros.

Os eventos de brainstorming (técnica de dinâmica de grupo) são também muito utilizados pelas empresas com o objetivo de explorar a potencialidade criativa dos indivíduos, ouvindo todas as ideias e estratégias que cada colaborador terá para a empresa.

Capítulo II – Motivação

2.1. Motivação em contexto organizacional

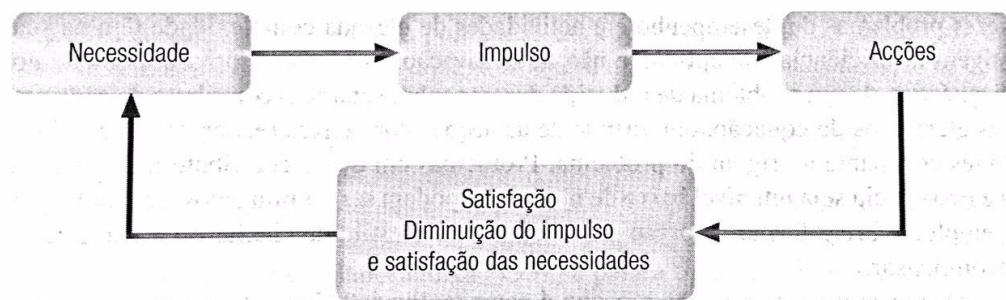
“Motivação é aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem” (Simpson, 1993, pág. 11). O ser humano move-se por motivos, tudo o que alcançamos hoje em dia deve-se à nossa motivação interior ou a motivação que nos transmitem para realizar alguma tarefa ou atividade.

Nos dias de hoje, é cada vez mais importante para os indivíduos ‘alimentarem’ a sua motivação interna e, principalmente, fazer-se rodear de um ambiente que favoreça e que estimule essa motivação. O começo da motivação positiva poderá acontecer quando o ser humano satisfaz um impulso mas muito rapidamente se pode desvanecer, quando esse impulso termina em obrigação de realizar determinada tarefa (Simpson, 1993).

Tal como referido por Carvalho Ferreira e outros (2001), a motivação é o desejo de alcançar algo na nossa vida, seja ela profissional ou pessoal, através da dedicação que se coloca nessas tarefas, levando o individuo ao seu pico de satisfação com ele próprio.

Existem três elementos fundamentais no que toca à definição da motivação. O primeiro elemento trata-se da necessidade, isto é, a inevitabilidade de fazer algo que nos realize intrinsecamente. O segundo elemento é o esforço, isto é vontade de fazer mais e melhor, também considerado um impulso, e por fim o terceiro elemento, o objetivo, tratando-se de uma meta ou referência de atingir um comportamento ou uma ação.

Como mostra a figura 1¹⁰, as necessidades internas levam à ação mas para isso há que haver um estímulo, ou um esforço, para que essa ação seja bem concretizada. Assim consegue-se satisfazer as nossas necessidades, deixando estas de causar desconforto e tensão. Por vezes, estas necessidades não são satisfeitas o que pode causar frustração, pois apesar do esforço o resultado não foi favorável nem recompensador. Com esta frustração, o comportamento do individuo tende a alterar-se, gerando atitudes agressivas, descontentamento, apatia e insatisfação (Carvalho Ferreira et al., 2001)



**Figura 1 - Modelo de motivação das teorias de conteúdo
(Carvalho Ferreira et al., 2001)**

A motivação divide-se em dois tipos principais, a motivação intrínseca e a extrínseca. A motivação intrínseca é aquela que parte de nós próprios, da motivação interior, e que é estimulada pelos acontecimentos da vida pessoal, pelo trabalho que realizamos e o entusiasmo que cada tarefa proporciona. Este tipo de motivação pode ser preservado a longo prazo. A motivação extrínseca, vem do exterior, do que as pessoas e o ambiente que rodeiam o individuo lhe transmitem. No trabalho, esta motivação, é traduzida em recompensas, sejam elas sociais, materiais ou pessoais, isto é, um colaborador realiza determinada tarefa com o intuito de ser recompensado de alguma maneira ou até para evitar algum tipo de punição por parte do seu superior.

“Estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia” (Bergamini, 1997, pág. 11). Em diversas situações a satisfação, entusiasmo ou bem-estar são, por vezes, confundidas com a motivação. Claro que se complementam mas é sobretudo a motivação que deve ser relacionada com a produtividade. É do interesse mútuo que uma

¹⁰ Manual de Psicossociologia das Organizações, 2001

organização motive os seus colaboradores e que os colaboradores motivem a organização, através de novas ideias, alcance de objetivos, entre outros.

Existem indícios de motivação, isto é, factos que ajudam a determinar até que ponto é que os trabalhadores estão motivados. Consegue-se perceber isso através do entusiasmo e energia do trabalhador, a sua determinação em alcançar determinados objetivos, o elevado desempenho para atingir o sucesso, a eficácia na resolução de problemas e a disponibilidade para aceitar novos desafios e responsabilidades. Por outro lado, também é necessário reconhecer a falta de motivação dos trabalhadores. A indiferença no trabalho, a falta de entusiasmo nas tarefas e na resolução de problemas, são apenas alguns pontos que é necessário ter em atenção. Esta desmotivação poderá dever-se à vida privada de cada um, aí a organização pouco ou nada poderá fazer, mas poderá também dever-se à falta de interesse no trabalho ou à falta de novos desafios e objetivos, o que torna o trabalho repetitivo monótono e desinteressante (Simpson, 1993)¹¹.

Bergamini (1992) faz uma crítica a todas as teorias comportamentais. Critica o facto de essas teorias focarem-se apenas no campo dos estímulos extrínsecos. A autora afirma que o estudo da motivação é muito mais amplo e complexo do que muitos autores referem. Declara que é importante ter uma noção da personalidade do ser humano, pois não há maneira de prever o comportamento de um indivíduo em determinada situação. Bergamini (1992) refere, ainda, que os indivíduos têm características próprias e essas devem ser respeitadas e estimuladas para a sua participação em determinado acontecimento.

Posto isto, conclui-se que é importante ter em conta os estímulos necessários para manter uma equipa motivada. Nos dias que correm, as empresas estão cada vez mais a prestar atenção a este tema da motivação no trabalho, e muitas empresas aplicam medidas de liderança e práticas apropriadas de gestão de pessoas com esse objetivo. Nestas práticas de gestão de pessoas, os mentores de cada equipa devem ter em conta que cada pessoa é como é, e cada pessoa reage de forma diferente aos estímulos, por isso há que saber dar o tratamento específico a cada pessoa. Pode-se ainda promover a

¹¹ A motivação, Simpson W.A. 1993

autoconfiança dos trabalhadores, fornecendo novas oportunidades e desafios, estimulando-os a fazerem sempre bem e melhor.

Motivado, o trabalhador alcançará os seus objetivos mais rapidamente e eficazmente, levando assim a que a empresa atinga melhores resultados - é uma situação *win-win*. Caso a motivação seja alcançada da maneira mais acertada o colaborador aumentará também os seus níveis de satisfação.

2.2. Teorias da motivação

O estudo do tema motivação tem passado por diferentes abordagens, ou teorias de motivação, ao longo dos anos. A tabela 1 sintetiza os diferentes tipos de teorias motivacionais.

Tabela 1 - Teorias da Motivação

David McClelland (cit en Rego, 2000) Teoria das Necessidades Aprendidas	Necessidades que motivam as pessoas para um melhor desempenho: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Estas necessidades variam de pessoa para pessoa, variam ao longo do tempo e são necessidades cruzadas com a personalidade e com o ambiente envolvente de cada indivíduo.
Katzell e Thompson (1990) Teoria Endógena e Exógena	Duas teorias: teoria exógena, relacionadas com os aspetos motivadores do trabalho, valorizam e estimulam as pessoas no trabalho; e teoria endógena, trata-se dos aspetos relacionados com os motivos pessoais, averigam o comportamento motivado.
Locke e Latham (1990) Teoria de <i>Goal Setting</i>	Explica que para um individuo estar motivado há que estabelecer objetivos e fixar um padrão ou meta orientadora para ação.

Fonte: A autora

Tabela 2 - Teorias da Motivação (continuação)

<p>Allen e Mayer (1990)</p> <p>Modelo de Conceptualização do Comprometimento Organizacional</p>	<p>Esta teoria consiste na relação afetiva que o colaborador cria com a própria organização. O envolvimento é a medida determinante da produtividade e contribui fortemente para a motivação no trabalho.</p>
<p>Hackman e Oldman (1980)</p> <p>Modelo das características do trabalho</p>	<p>Este modelo é constituído por cinco fatores de rendimento e propósito motivacionais, sendo estes: variedade de funções, identidade, significado das tarefas, autonomia e <i>feedback</i>.</p>
<p>Maslow (cit en Cunha, 2014)</p> <p>Teoria da Hierarquia das Necessidades</p>	<p>Hierarquização de cinco necessidades: necessidade de autorrealização, necessidade de estima, necessidades sociais ou amor, necessidade de segurança e necessidades fisiológicas. Esta hierarquia prioriza as necessidades básicas sobre as necessidades mais elevadas. Segundo o autor, as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano.</p>
<p>Herzberg (2003)</p> <p>Teoria dos dois factores</p>	<p>Esta teoria é dividida em duas necessidades, motivadoras e higiénicas. As necessidades motivadoras são responsáveis pela satisfação e as necessidades higiénicas são responsáveis pelo alívio da insatisfação a curto prazo.</p>

Fonte: A autora

Verifica-se que existe uma grande diversidade de teorias da motivação, o que leva a uma grande variedade de interpretações sobre o tema da motivação. Neste trabalho optou-se por aprofundar as seguintes teorias:

- A teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1989), visto ter sido o pioneiro dentro desta área de estudo;
- A teoria de *Goal Setting* de Locke e Latham (1990), uma das mais utilizadas ainda nos dias de hoje; e,
- A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1999), muito referida nos estudos organizacionais.

A escolha destas três teorias com o intuito de sustentar o estudo em questão, deveu-se ao facto de serem teorias diferentes, autores com diferentes formas de pensar, mas que no fundo se complementam no que são as práticas motivacionais dos dias de hoje. Ou seja, atualmente é necessário compreender as necessidades dos colaboradores, desenvolver objetivos base que ajudem o colaborador a alcançar os seus objetivos e, por fim, atender à hierarquia de necessidades para cada membro da equipa, permitindo assim criar melhor ambiente no trabalho, compreendendo as necessidades bases de cada um.

2.2.1. Teoria das necessidades aprendidas de McClelland

A teoria das necessidades aprendidas de McClelland (1989) é uma das mais conhecidas teorias relacionadas com a motivação humana, e é classificada como uma teoria de conteúdo. Estas teorias procuram compreender o que motiva o comportamento, analisando e compreendendo cada indivíduo e a maneira como este atua em determinada situação através de fatores internos.

O modelo de McClelland (1989) propõe o estudo dos motivos de cada indivíduo. Estes motivos resumem-se a três necessidades: necessidade de realização, necessidade de sucesso e necessidade de afiliação.

A necessidade de realização, ou poder, refere-se ao desejo do indivíduo de querer ser excelente e realizado em todas as tarefas que lhes são propostas. O indivíduo mostra um constante interesse, e procura, em dominar as pessoas que o rodeiam e em influenciar as suas decisões e ações, assumindo uma posição de liderança e causando impacto no meio em que se insere. O indivíduo revela gosto por atividades competitivas e assertivas, colocando-se, por vezes, numa posição de risco e instabilidade, com o intuito de alcançar prestígio e reputação.

A necessidade de sucesso refere-se ao desejo de obter sucesso e bons resultados em tudo o que se realiza, ultrapassando padrões de excelência. O indivíduo revela gosto pela competição e procura sempre realizar tarefas fora da sua zona de conforto, alcançando metas com um nível de exigência cada mais elevado mas sempre assumindo riscos moderados. Opta por um relacionamento mais próximo com os profissionais da sua área e dá preferência a tarefas cujo mérito será inteiramente pessoal.

A necessidade de afiliação, ou relação, refere-se à necessidade de um indivíduo de relação positiva com todas as pessoas que o rodeiam. Procura novas relações de amizade e esforça-se em manter ou restaurar essas relações, por vezes até atribuindo um nível de importância mais elevado às relações interpessoais do que às próprias tarefas no trabalho. Estes indivíduos gostam de aprovação e aceitação, das pessoas que os rodeiam, relativamente às suas atividades e ideias.

Estas três necessidades básicas têm sido estudadas e desenvolvidas ao longo dos anos e a teoria tem sido muito utilizada no estudo tanto da motivação no trabalho como, também, no estudo do aproveitamento escolar dos alunos. Tudo leva a querer que esta teoria tem sido uma das mais importantes e conclusivas teorias da motivação.

2.2.2. A teoria de *Goal Setting* de Locke e Latham

Esta é considerada das teorias mais fortes na área da psicologia comportamental, e defende a importância de estabelecer objetivos ou fixar numa meta orientadora. Locke e Latham (1990) afirmam que esta teoria é das mais simples e eficazes, ao motivar para o trabalho e o desempenho das pessoas através do estabelecimento de objetivos a cumprir. Esta teoria tem como base o estabelecimento de objetivos específicos a cumprir no trabalho, aumentando assim a motivação e a performance do colaborador,

qualificando o seu processo de evolução e obtendo feedback, seja positivo ou negativo, por parte dos seus superiores.

Segundo Locke e Latham (1990) as pessoas fazem comparações entre o seu desempenho e os objetivos que foram definidos previamente, e podem surgir dois cenários:

1. Autoavaliação positiva - autoeficácia e reforço da motivação;
2. Autoavaliação discrepante entre os objetivos e o desempenho - leva à insatisfação.

De acordo com esta teoria é importante que se especifique bem os objetivos, definindo as metas profissionais e um nível de desempenho mais elevado, para que assim seja possível ao trabalhador aumentar a sua motivação e o nível de autoeficácia. Esta autoeficácia pode ainda ser estimulada, se o desempenho for seguido de recompensas, tais como monetárias, ou apenas reconhecimento da empresa.

A teoria dos autores, Locke e Latham (1990), vai ainda mais longe com o estudo do estabelecimento de objetivos no caso de o trabalho ser de grupo. Os autores sublinham que num trabalho de grupo os objetivos devem ser ainda mais específicos e mais delineados. É importante que todos os membros do grupo saibam quais são os objetivos em geral do grupo, quais são os objetivos específicos de cada colega e principalmente quais são os seus objetivos específicos.

Os objetivos de que falam Locke e Latham (1990) devem obedecer a uma série de normas e critérios. Numa primeira fase os objetivos devem ser delineados a curto prazo, pois estes têm mais impacto na ação. Segundo, deve definir-se o nível de exigência dos objetivos e o seu grau de dificuldade. É claro que os objetivos devem requerer algum tipo de esforço e dedicação por parte do colaborador mas não podem ser impossíveis de realizar, isto é, devem ser desafiantes para que os empregados saiam da sua zona de conforto e assim, se forem bem-sucedidos, aumentem o seu nível de motivação pessoal e no trabalho. De seguida, numa terceira fase, há que ter em conta o *feedback* por parte dos superiores que é uma das fases mais importantes para os trabalhadores. Sem a opinião e a ajuda dos superiores, a motivação e a produtividade pode diminuir ou até tornar-se nula. Locke e Latham (1990), afirmam que é importante conjugar este *feedback* com a exigência dos objetivos, ou seja, não dar *feedback* demasiado negativo se a tarefa pedida pelo superior foi demasiado exigente, ou o contrário. Por fim, é também importante assegurar que os trabalhadores concordam com os objetivos, para

garantir o seu compromisso, o empenho do colaborador para o desenvolvimento das suas tarefas e objetivos.

2.2.3. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Esta teoria tem como base a compreensão da natureza humana e a criação de condições positivas para que esta se possa expressar. Maslow (1999) criou uma hierarquia das necessidades humanas que é constituída por cinco necessidades básicas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais ou amor, necessidades de estima e por último, necessidades de autorrealização.

As necessidades de autorrealização estão no topo da hierarquia. Maslow (1954) refere *“What a man can be, he must be”*. Cada pessoa satisfaz as suas necessidades de autorrealização como entender, se essas necessidades estão insatisfeitas quer dizer que há algum impedimento psicológico ou emocional que não permitem que estas sejam realizadas e satisfeitas.

As necessidades de estima estão relacionadas com a relação com os outros, ou seja, o desejo de alcançar o respeito dos outros. Mesmo tendo um trabalho estável com remunerações aceitáveis e ter relacionamentos sociais adequados com os outros, a pessoa acaba por se sentir mesmo assim insatisfeita, se se sentir inferior e vulnerável perante os outros.

As necessidades sociais ou de amor refere-se aos relacionamentos interpessoais e aos sentimentos. Maslow (1999) refere-se a esta necessidade como ‘dar e receber amor’.

As necessidades de segurança devem ser ponderadas em função do ambiente e sociedade onde a pessoa se insere. No caso de ser uma sociedade desenvolvida, esta necessidade refere-se a segurança no trabalho, com salários e cargos estáveis. No caso de ser uma sociedade pouco desenvolvida, trata-se sim de segurança pessoal como também estabilidade no trabalho.

As necessidades fisiológicas são mais direccionadas às necessidades básicas do ser humano, como a fome, a sede, o sono e o sexo (por prazer).

Segundo Maslow (1999), as necessidades de um ser humano são colocadas em hierarquia, pois uma necessidade insatisfeita poderá influenciar o bem-estar

relativamente a outra, como por exemplo, a insatisfação da necessidade fisiológica pode levar a insatisfação das necessidades sociais. Deve considerar-se ainda o facto da ordem da hierarquia, pois para uns terá sentido ter a autorrealização no topo da pirâmide e para outros já fará mais sentido colocar no topo da pirâmide as necessidades sociais. Depende de pessoa para pessoa e depende ainda de estados de vida.

Capítulo III - Eventos e motivação no contexto de trabalho

Hoje em dia, é cada vez mais comum, as organizações criarem eventos com o intuito motivacional. Por exemplo O'Toole e Mikolaitis (2000, pág. 24) referem “*if the company values sales performance, then it will hold an event to recognize the outstanding salesperson who accomplished that goal*”. Os eventos de carácter motivacional podem ser promovidos pelas mais diversas razões - a comemoração de um momento ou data marcante na empresa, a celebração de um prémio ganho pela organização, ou seja, uma festa de convívio e celebração. Poderá ainda, ser apenas, um evento de *teambuilding* para ajudar a equipa a ficar mais unida e mais competitiva. Há empresas que preferem fazer eventos de natureza mais pessoal, como por exemplo, um *sunset* no *rooftop* da empresa ou até um jantar no fim de um dia de trabalho num restaurante, oferecendo aos colaboradores momentos de descontração.

Giácomo (2007)¹² defende que a motivação intrínseca é a que dá mais força ao indivíduo mas há que complementar essa motivação intrínseca com a motivação extrínseca, a motivação que provém dos acontecimentos e ambientes que nos rodeiam. Dai ser tão importante motivar os trabalhadores, e uma das formas pode ser através de eventos.

A organização deve fazer uma revisão de todas as necessidades e razões pelas quais está a realizar um evento motivacional, para que, quando o evento acontecer, a mensagem seja transmitida de forma clara e simples, chegando ao sucesso - motivar os trabalhadores.

¹² Tudo acaba em festa: Evento, Líder de Opinião, Motivação e Público, 2007

Existem diferentes aspetos que podem influenciar a motivação intrínseca de uma pessoa a participar num evento, como a cultura, o local do evento, entre outros. Outro fator a ter em conta é o tipo e a dimensão dos eventos. A cultura também pode influenciar as motivações de um participante para estar presente num determinado evento, pois a cultura e os costumes de uma comunidade, onde estará inserido determinado evento, pode ser por si mesmo aliciante motivações (Wagen e White, 2015).

3.1. Tipos de eventos motivacionais

Os métodos mais utilizados para motivar os colaboradores de uma empresa são (Giacaglia, 2003):

- Ofertas: este tipo de incentivo é utilizado com o propósito de recompensa, isto é, quando o colaborador atinge determinados objetivos e metas profissionais, a organização oferece algo como forma de reconhecimento. Estas ofertas podem passar por bilhetes para concertos ou outros eventos, viagens, refeições, entre outros;
- Reuniões especiais: aqui podemos considerar eventos internos, como por exemplo ações de *teambuilding*, atividades de grupo, *workshops*, entre outros. Estes encontros têm como objetivo envolver os colaboradores de uma forma mais intensa, estimulando a sua criatividade e a sua motivação;
- Ações de responsabilidade social: esta área tem crescido significativamente dentro das empresas. São atividades de grupo que passam por ajudar os outros, ações de solidariedade social, seja pintar edifícios de uma instituição, fazer trabalhos com crianças, doação de alguns bens para igrejas e outras instituições, entre outros. Isto leva ao reconhecimento da empresa e também dos próprios participantes, neste caso os colaboradores.

Em suma, o que é importante retirar da realização dos eventos corporativos, é a união, o espírito de equipa e principalmente a motivação dos colaboradores. Um colaborador motivado, tem um bom rendimento, boa relação com os outros e uma autoestima elevada, investe no seu crescimento pessoal e profissional, o que leva ao benefício da empresa, devido ao seu compromisso para com a empresa, tornando-se mais produtivo e otimizando o seu tempo. Tudo isto leva a resultados finais positivos, tanto para o

colaborador como para a empresa, aumentando a qualidade organizacional (Giacaglia, 2003).

Capítulo IV - Metodologia

4.1 Estudo de Caso

Um estudo de caso é um exemplo específico que é frequentemente concebido para ilustrar um princípio mais geral (Nisbet e Watt, 1984, p. 72), é “o estudo de uma instância em ação” (Adelman, 1980, *apud* Besses, 1999). Trata-se uma investigação realizada por uma pessoa, ou um grupo de pessoas, sobre uma problemática real, onde são relatadas e observadas situações verídicas do quotidiano. Nestes estudos são observados resultados em contextos autênticos, reconhecendo que o contexto é um elemento poderoso, determinante de causas e efeitos.

Este tipo de estudo requer uma investigação mais aprofundada, acerca do tema em questão, sendo que esta deve ser feita por uma pessoa real, ou seja, estes estudos acabam por ser mais autênticos e dinâmicos do que alguns estudos matemáticos, apenas que estes são considerados mais precisos do que o estudo de caso.

No caso deste trabalho, o caso estudado é o Grupo CH, com foco nos eventos internos que este realiza e nas suas práticas de motivação interna, com o intuito de concluir se os tipos de eventos internos praticados pela entidade são de fundo motivacional ou não, obtendo assim a resposta à nossa pergunta de partida.

4.2. Métodos de recolha de dados

No âmbito deste estudo de caso foram utilizados métodos de recolha de dados de natureza qualitativa. A pesquisa qualitativa é “aquela que privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise” (Martins, 2004, pág.289). Existem diferentes tipos de recolha de dados no ramo da

metodologia qualitativa, estes podem ser: observação direta, observação participante, entrevistas, biografias, documentação de arquivo, e outros.¹³

Segundo André (1983) existem diversas vantagens na utilização de dados qualitativos. Estes permitem aprofundar o carácter complexo e multidimensional dos fenómenos na sua manifestação natural, como também captam diferentes significados das experiências vividas. Outra vantagem importante deste método de análise é a variedade de material que pode ser obtido, o que exige ao investigador uma grande capacidade analítica dos dados recolhidos.

O intuito da utilização deste tipo de metodologia neste trabalho, foi primordialmente ter um contacto mais direto com a objeto de estudo, a empresa Grupo CH, podendo assim melhor avaliar os tipos de eventos internos realizados pela empresa, as suas práticas de motivação e ainda o ambiente que se vive na organização.

Os tipos de recolha de dados qualitativos que foram utilizados neste trabalho foram:

- A observação direta, através do estágio curricular com a duração de três meses na área de eventos corporativos, CH Events. Foram feitos diversos eventos, houve contacto com clientes ao longo de todo o processo de construção e realização do evento, acompanhamento da equipa CH Events que manifestou total abertura e apoio a este trabalho;
- Os questionários que foram enviados aos colaboradores da CH. Este método permitiu ao inquirido ter mais à vontade nas suas respostas e observações sobre a empresa em questão;
- As entrevistas, realizadas à Diretora de Recursos Humanos, versando as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e de motivação da empresa, e ao Diretor da CH Events, obtendo-se uma análise mais aprofundada em relação aos eventos que a empresa realiza.

¹³ Metodologias Qualitativas de Pesquisa, 2004

4.3. Inquérito por questionário

O questionário é um instrumento amplamente utilizado e útil para a recolha de informações, com a apresentação de dados estruturados, muitas vezes numéricos, podendo ser administrado sem a presença do pesquisador (Wilson e McLean, 1994).

Neste estudo o questionário utilizado teve como base as diversas teorias de motivação anteriormente apresentadas, principalmente a teoria clássica de McClelland (1989), pois das três teorias utilizadas para este relatório, esta teoria é a mais genérica no que diz respeito às necessidades dos seres humanos, de forma direta e sucinta.

O questionário possui seis partes (ver Tabela 3):

1. Analisar a importância dos eventos corporativos nos dias de hoje
2. Perfil de liderança
3. Análise dos diferentes tipos de eventos corporativos
4. Avaliar os eventos como ferramenta motivacional
5. Compreender a motivação no trabalho e desempenho pessoal
6. Escala de motivação

Uma escala é uma ferramenta utilizada para medir algo com a comparação de outras variáveis de estudo, é um conjunto de números, desenvolvidos com uma regra base (Carvalho e Araújo, 2008). Uma escala é utilizada como um método de medida de qualidade de um produto ou serviço, de satisfação do cliente ou consumidor, de um potencial mercado alvo ou ainda a medição de atitudes, comportamentos, preferências, entre outros. É este último o tipo de escala utilizado neste estudo, a escala de medida da motivação dos trabalhadores de uma empresa, compreendendo os seus comportamentos e as suas atitudes e principalmente o que os move dentro da empresa. Ferreira e outros (2006) chegaram à conclusão de que os materiais de medição de escalas motivacionais, era praticamente inexistente. A motivação é algo que não é possível de medir de forma exata, isto é, não se pode definir determinados valores para um alto ou fraco nível de motivação

Tabela 3 - Grelha de construção do questionário

Objetivo Geral: Investigar os efeitos sobre a motivação dos trabalhadores dos eventos promovidos pela organização		
Objetivos Específicos	Fundamentação	Dimensões de análise relevantes
1. Analisar a importância dos eventos corporativos nos dias de hoje	Crescimento da indústria Goldblatt (2002, 2012)	1. Influência dos eventos nas empresas 2. Percepção dos colaboradores quanto ao crescimento da indústria ¹⁴ 3. Avaliação do perfil do trabalhador
2. Analisar os diferentes tipos de eventos corporativos		4. Eventos internos realizados pela empresa 5. Percepção de necessidades do cliente ¹⁵
3. Avaliar os eventos como ferramenta motivacional	Tipos de Eventos Corporativos Goldblatt (2011); Cunha et al. (2014)	6. Tipos de eventos e motivação individual 7. Tipo de eventos e coesão da equipa
4. Compreender a motivação no trabalho e o desempenho	Importância dos eventos para uma equipa motivada e unida Bladen et al. (2012)	8. Motivações pessoais 9. Motivações no trabalho
5. Escala de motivação	Motivação intrínseca e extrínseca do trabalhador Katzell e Thompson (1990)	10. Necessidade de Realização 11. Necessidade de Poder 12. Necessidade de Afiliação 13. Objetivos lançados aos colaboradores e grau de exigência 14. Feedback e avaliação por parte dos superiores
	Medição da motivação através da escala motivacional McClelland (1989) Locke e Latham (1990) Schwartz (1992) Rego e Cunha (2001)	

Fonte: A autora

Cada uma das dimensões de análise deu origem a uma ou mais variáveis de análise. (ver tabela 4).

¹⁴ Dimensão cruzada com a entrevista

¹⁵ *idem*

Tabela 4 - Grelha de construção de Questionário (cont.)

Dimensões de análise	Variáveis
1. Influência dos eventos nas empresas	- Frequência dos eventos na empresa - Necessidade de haver mais. Tipo de evento - Importância da realização dos eventos
2. Percepção dos colaboradores quanto ao crescimento da indústria	- Importância dos eventos para o crescimento da empresa
3. Avaliação do perfil do trabalhador	- Como eu sou
4. Eventos internos realizados pela empresa	- Lista de diferentes tipos de eventos
5. Percepção de necessidades do cliente	- Grau de relação entre cliente e colaboradores - Metas atingidas, no que diz respeito ao pedido do cliente
6. Tipo de eventos e motivação individual	- Eventos realizados considerados mais individualmente motivadores
7. Tipo de eventos e coesão da equipa	- Perfil da equipa - Eventos realizados considerados mais motivadores para a equipa
8. Motivações pessoais	- Metas pessoais - Objetivos cumpridos
9. Motivações no trabalho	- Metas no trabalho - Objetivos cumpridos
10. Necessidade de Realização	- 5 Questões de sucesso
11. Necessidade de Poder	- 5 Questões de poder
12. Necessidade de Afiliação	- 5 Questões de afiliação
13. Objetivos lançados aos colaboradores e grau de exigência	- Grau de exigência das metas a atingir - Objetivos aliciantes
14. Feedback e avaliação por parte dos superiores	- Relação com os superiores de cada área - Feedback positivo - Feedback negativo

Fonte: A autora

Cada variável traduziu-se posteriormente numa ou mais questões incluídas no questionário (ver tabelas 5 a 10).

Tabela 5 - Grelha de construção de Questionário (cont.)

Variáveis	Questões
Frequência dos eventos na empresa Necessidade de haver mais. Tipo de evento Importância da realização dos eventos	Com que frequência ocorrem os eventos na empresa? Acha que deveria haver mais? De que tipo? De 1 a 5 qual a importância da realização dos eventos?
Importância dos eventos para o crescimento da empresa	De 1 a 5 qual a importância que atribui aos eventos para o crescimento da empresa?
Eventos realizados considerados mais individualmente motivadores	Dos eventos assinalados acima (que a empresa realiza) quais considera, na sua opinião, os mais motivadores a nível pessoal?
Perfil da equipa	Esta afirmação não se aplica nada à minha organização - 1 Não se aplica - 2 Aplica-se muito pouco - 3 Aplica-se alguma coisa - 4 Aplica-se bastante - 5 Aplica-se muito - 6 A afirmação aplica-se completamente à minha organização - 7 As pessoas prosseguem os seus autointeresses São capazes de se sacrificar pelo bem comum Procuram recompensas extrínsecas (ex. salário superior) Procuram recompensas intrínsecas (ex. fazer trabalho com significado) Dão algo aos outros se tiverem a expectativa de receber em troca São capazes de dar sem esperar nada em troca Minimizam os custos pessoais, esforçam-se o menos possível Esforçam-se, aprendem, melhoram e excedem as expectativas Referem que as coisas continuem como estão e resistem a novas iniciativas Sugerem iniciativas de mudança e aderem a propostas de mudança Não têm confiança umas nas outras Confiam umas nas outras Comunicam de modo calculado, dizendo o que mais lhes interessa

Fonte: A autora

Tabela 6 – Grelha de Construção Questionário (cont.)

<p>Metas no trabalho Objetivos cumpridos</p>	<p>A afirmação é completamente falsa - 1 Na maior parte, é falsa - 2 É um pouco falsa - 3 É um pouco verdadeira - 4 Na maior parte, é verdadeira - 5 A afirmação é completamente verdadeira - 6</p> <p>Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz O meu trabalho tem grande significado para a minha vida O que mais me motiva no trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo O trabalho que realizo é muito pouco importante para mim. Os objetivos que me atribuem, recebo-os e aceito-os de livre vontade Cumpro sempre os meus objetivos e recebo sempre feedback no final de cada meta</p>
<p>5 Questões de SUCESSO</p>	<p>A afirmação é completamente falsa - 1 Na maior parte, é falsa - 2 É um pouco falsa - 3 É um pouco verdadeira - 4 Na maior parte, é verdadeira - 5 A afirmação é completamente verdadeira - 6</p> <p>Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer" Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito Procuro relacionar-me com as pessoas influentes Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência Quando participo nalgum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer</p>

Fonte: A autora

Tabela 7 – Grelha de Construção Questionário (cont.)

<p>5 Questões de AFILIAÇÃO</p>	<p>A afirmação é completamente falsa - 1 Na maior parte, é falsa - 2 É um pouco falsa - 3 É um pouco verdadeira - 4 Na maior parte, é verdadeira - 5 A afirmação é completamente verdadeira - 6</p> <p>Gosto de ser solidário com as pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiar-la no que me fosse possível No trabalho gosto de ser uma pessoa amável Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho.</p>
--------------------------------	--

Tabela 6 – Grelha de Construção Questionário (cont.)

<p>5 Questões de PODER</p>	<p>A afirmação é completamente falsa - 1 Na maior parte, é falsa - 2 É um pouco falsa - 3 É um pouco verdadeira - 4 Na maior parte, é verdadeira - 5 A afirmação é completamente verdadeira - 6</p> <p>Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas Insisto numa determinada opinião apenas para "não dar o braço a torcer" Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito Procuro relacionar-me com as pessoas influentes Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência Quando participo nalgum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer</p>
----------------------------	---

Tabela 7 – Grelha de Construção Questionário (cont.)

	<p>A afirmação é completamente falsa - 1 Na maior parte, é falsa - 2 É um pouco falsa - 3 É um pouco verdadeira - 4 Na maior parte, é verdadeira - 5 A afirmação é completamente verdadeira - 6</p>
Relação com os superiores de cada área	Sinto que conheço muito bem o meu superior
Feedback positivo	O meu superior presta-me reconhecimento quando faço bom trabalho
Feedback negativo	O meu superior discute problemas de trabalho comigo
	O meu superior ouve as minhas ideias
	Eu e o meu superior conversamos com bastante frequência
	Sinto que o meu superior valoriza as minhas opiniões
	Este líder mostra como é importante ter um forte sentido de propósito no que fazemos
	Este líder vai para além do seu interesse pessoal de modo a beneficiar o grupo
	Este líder considera as consequências éticas e morais das suas decisões
	Este líder mostra ter confiança em que os objetivos sejam alcançados
	Este líder é sincero e honesto
	Este líder dá o feedback aos seus colaboradores após a execução das suas tarefas
	O feedback que este líder dá é justificado corretamente, seja este positivo ou negativo

Fonte: A autora

Os questionários foram elaborados, como demonstra nas grelhas de construção acima apresentadas, e de seguida foi enviado um rascunho para o CEO da CH, Dr. António Henriques, para a sua aprovação e também para sugerir aspetos relevantes ao estudo. Concluiu-se que tinha de haver algumas alterações que ajudaram a que o questionário ficasse mais sucinto e mais organizado. Foi atribuído um título ao questionário, ‘A motivação e os eventos’ e foi feita uma breve introdução acerca do estudo em questão e qual o intuito da realização do inquérito.

Numa segunda fase, o questionário foi dividido em dois temas de investigação. Sendo o primeiro tema Eventos e o segundo Motivação. Na área de questionário relativa aos Eventos, as alterações feitas, em relação ao primeiro questionário foram, por exemplo, em vez de se fazer uma avaliação de todos os tipos de eventos, fez-se uma avaliação apenas dos eventos que existem na empresa e qual a sua importância para cada trabalhador. Foi ainda analisada, a frequência com que os colaboradores comparecem aos eventos internos da CH Business Consulting. A área da Motivação, sofreu poucas alterações.

Para além das tabelas de frequências, os dados foram tratados também com recurso ao cálculo de correlações (Pearson) entre variáveis das duas grandes áreas de investigação, os eventos e a motivação. A correlação de Pearson, segundo Garson (2009), “é a medida de associação bivariada (força) do grau de relacionamento entre duas variáveis”. Esta correlação tem como objetivo medir a direção e o grau de relação entre duas variáveis distintas. As duas variáveis estão associadas quando partilham da mesma variância. O coeficiente de correlação varia entre -1 e 1, sendo, -1 uma correlação negativa e 1 uma correlação positiva, o valor representa a força da variável. Caso a correlação tenha o valor de zero, significa que não existe relação linear entre as variáveis (Figueiredo e Silva, 2009). Outro valor a observar quando se realizam correlações é o nível de significância da correlação. Neste estudo, considerou-se a correlação significativa para valores inferiores a 0,05.

Os questionários foram enviados aos colaboradores, com a ajuda da Diretora de Recursos Humanos, no dia 20 de Outubro de 2016. Inicialmente esperou-se que as respostas aos questionários demorassem cerca de uma semana, mas só se obteve as 30 respostas passado 14 dias do envio dos mesmos. Considerámos esta amostra boa, visto que a empresa tem um total de cinquenta trabalhadores. Na tabela 11 faz-se uma caracterização da amostra.

4.4. Inquérito por entrevistas

De Ketele e Roegiers (1993, pág. 22) propõe que “a entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas seleccionadas cuidadosamente, a fim de obter informações sobre factos ou representações, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações”.

Tal como De Ketele e Roegiers (1993) referem, as entrevistas são um método de captar informações que possam completar ou comprovar algo a um investigador. Mas é necessário ter em conta que existem algumas regras quando se elabora uma entrevista (Quivy e Campenhoudt, 2003):¹⁶

- A entrevista pode ser semidirecta, a mais utilizada na investigação social. Este tipo de entrevista não é completamente aberta nem completamente encaminhada pelo entrevistador, este guia-se apenas por algumas perguntas guias para dar um seguimento de conversa ao inquirido. As entrevistas podem ainda ser centradas, tendo como objetivo aprofundar o impacto de determinado acontecimento. Neste caso o entrevistador guia-se apenas por alguns tópicos de conversa. Por fim, existem ainda as entrevistas aprofundadas, mais utilizadas para análise de histórias de vidas e implicam sessões mais longas;

¹⁶ Quivy & Campenhoudt, 2003.

Tabela 8 - Grelha de caracterização dos inquiridos

Género	Função	Antiguidade na empresa
Masculino	Diretor	6 anos
Masculino	Web Developer	4 anos
Feminino	Gestora de Projeto	6 anos
Feminino	Staff	9 anos
Masculino	Designer de Comunicação	3 anos e meio
Masculino	Técnico	3 anos
Feminina	Técnica de Projeto	2 anos
Masculino	Consultor	5 anos
Feminino	Designer	10 meses
Masculino	Consultor/Formador	7 anos
Masculino	Diretor da Unidade Negócio	3 anos e meio
Masculino	Diretor da UNA Industry	5 anos
Feminino	Coordenação Operacional	8 anos
Feminino	Assistente de Secretariado	1 anos e 3 meses
Feminina	Técnica de Contabilidade	7 anos
Masculino	Diretor	4 anos
Feminino	Contact Manager	1 ano e meio
Feminino	Consultora	5 anos
Feminino	Diretora Criativa da Monstros & Cia	9 anos e meio
Feminino	Consultora	6 anos
Masculino	Assistente Financeiro	6 anos
Feminino	Assistente Financeira	10 anos
Feminino	Designer de Comunicação	7 anos
Feminino	Assistente de Secretariado	5 anos
Feminino	Consultora de RH e Gestora da Unidade de Gestão do Conhecimento.	5 anos
Feminino	Técnica de Produção de Eventos	2 anos
Masculino	Consultor	5 anos
Masculino	Consultor	10 anos
Feminino	CPO	8 anos
Feminino	Consultora	5 anos

Fonte: A autora

- O entrevistador tem de ter em conta o intuito da entrevista e deve sempre ter em mente a análise do problema específico. A entrevista tem de ser bem preparada e planeada, com as perguntas pertinentes e corretas que se pretendem fazer para alcançar o objetivo;
- Não tem de ser necessariamente uma entrevista individual, isto é, poderá haver mais do que um entrevistado. Neste caso, cabe ao entrevistador criar perguntas que todos possam responder. Importante é não misturar assuntos, ou seja, não entrevistar duas pessoas ao mesmo tempo sobre áreas diferentes;
- As perguntas colocadas devem ser diretas, com sentido, com uma ordem de ideias organizadas e principalmente, não devem ser demasiado extensas;
- A maior parte das questões formuladas são de formato aberto, terminando algumas na forma “porquê?”, para evitar respostas curtas com pouca especificidade e para incentivar o entrevistado a aprofundar certos aspetos particularmente importantes do tema;
- No fim da entrevista é importante que o entrevistador transcreva o inquérito por inteiro e ainda que cumpra todos os acordos que foram feitos com o inquirido.

A escolha deste método de análise, teve como intuito criar um contacto mais pessoal com os entrevistados que trabalham na organização e também aproximar o estudo à realidade interna. No que diz respeito à estrutura das entrevistas, o número de questões foi tido em conta, procurou-se não estender demasiado a entrevista para não se tornar cansativo mas sempre com objetivo de obter as informações necessárias. A ordem das questões foi estabelecida de forma progressiva, começando por questões de carácter mais pessoal, sempre relacionado com a empresa, passando para questões acerca dos tipos de eventos realizados pela empresa e ainda com a motivação e práticas motivacionais internas. Foram criados guiões de entrevistas de acordo com cada entrevistado, apesar das questões não se alterarem muito de uma entrevista para a outra.

A intenção era que a primeira entrevista fosse à Diretora de Recursos Humanos, (Guião de Entrevista I – tabelas 12 e 13) com o propósito de entender quais são os pontos mais importantes para uma pessoa fazer parte da CH Business Consulting, que tipo de aptidões académicas são requeridas pela empresa ao colaborador, que características, tanto pessoais como profissionais, é que considera mais importantes para uma pessoa se inserir na família CH, entre outras. Todo o processo de aceitação, integração e

motivação dos colaboradores passa pela Diretora de Recursos Humanos, é por esta razão que se considerou ser essencial esta entrevista para esta investigação. Infelizmente, não foi possível entrevistar a Diretora de Recursos Humanos, então optou-se por entrevistar a Diretora Comercial, na sua qualidade de chefia direta, que para além de demonstrar total disponibilidade, apresentou todo o tipo de conhecimento necessário para responder às perguntas colocadas na entrevista. Por motivos adversos, esta entrevista realizou-se via email.

Tabela 9 - Guião de Entrevista I

TÓPICO	OBJETIVO	QUESTÕES ORIENTADORAS	QUESTÕES ESPECÍFICAS
Caracterização do entrevistado	Conhecer o entrevistado	Apresente-se	Idade? Habilitações académicas? Há quanto tempo trabalha na CH? Há quanto tempo está nesta função?
Caracterização da organização	Conhecer a CH Events	Fala-nos da CH Events	Há quanto tempo existe o Grupo CH? Fala-nos um pouco do vosso trabalho e dos objetivos da empresa? Na sua opinião, como é o clima organizacional na empresa? Como descreve a política de Gestão de Recursos Humanos no Grupo? Quais as características fundamentais que um profissional deve possuir para trabalhar no Grupo CH?

Fonte: A autora

Tabela 10 – Guião de Entrevista I (cont.)

Eventos internos	Saber que tipo de eventos internos a CH Events realiza	Como funcionam os eventos internos	<p>Na sua opinião, qual o evento interno a que os colaboradores aderem mais? Porquê?</p> <p>Qual o feedback que tem tido em relação aos eventos internos?</p> <p>Considera o investimento nos eventos internos importante? Porquê?</p>
Motivação	Motivação que os eventos transmitem	Que motivação transmitem os eventos do Grupo CH aos seus colaboradores?	<p>Como descreve os níveis de motivação no Grupo CH?</p> <p>Que práticas utilizam para promover os níveis de motivação?</p> <p>Na sua opinião, de que forma os eventos que a CH realiza para os seus colaboradores contribuem para os níveis de motivação?</p> <p>Existe algum tipo de evento que gostasse de promover para motivar os trabalhadores? Porquê?</p> <p>Sente alguma diferença notória, no que diz respeito à motivação dos colaboradores, antes e pós evento?</p>

Fonte: A autora

O segundo entrevistado foi *Manager* da área de eventos, CH Events (Guião de Entrevista II – tabelas 14 e 15). A entrevista realizou-se presencialmente e pretendeu-se debater alguns dos pontos fortes desta nova área de negócio e como os colaboradores olham para os eventos internos. De seguida, aprofundámos como os eventos corporativos são organizados por parte da CH Events, quais são as suas metodologias de realização e, por fim, falar sobre as forças e fraquezas na área de eventos.

Tabela 11 - Guião de Entrevistas II

TÓPICO	OBJETIVO	QUESTÕES ORIENTADORAS	QUESTÕES ESPECÍFICAS
Caracterização do entrevistado	Conhecer o entrevistado	Apresente-se	Idade? Habilitações académicas? Há quanto tempo trabalha na CH? Há quanto tempo está nesta função?
Caracterização da organização	Conhecer a CH Events	Fala-nos da CH Events	Há quanto tempo existe a CH Events? Fala-nos um pouco do vosso trabalho e objetivos? Na sua opinião, como é o clima organizacional na empresa? Como descreve a política de Gestão de Recursos Humanos no Grupo? E na CH Events? Quais as características fundamentais que um profissional da área deve possuir?

Fonte: A autora

Tabela 12 - Guião de Entrevistas II (cont.)

Eventos internos	Saber que tipo de eventos internos a CH Events realiza	Como funcionam os eventos internos	<p>Quais são os eventos internos que o Grupo CH realiza? Porquê?</p> <p>Quem realiza os eventos internos? Porquê?</p> <p>Na sua opinião, qual o evento interno a que os colaboradores aderem mais? Porquê?</p> <p>Qual o feedback que têm tido em relação aos eventos internos?</p> <p>Considera o investimento nos eventos internos importante? Porquê?</p>
Motivação	Motivação que os eventos transmitem	Que motivação transmitem os eventos do Grupo CH aos seus colaboradores?	<p>Na sua opinião, de que forma é que os eventos que a CH realiza para os seus colaboradores contribuem para os níveis de motivação?</p> <p>Existe algum tipo de eventos que gostasse de promover para motivar os colaboradores?</p> <p>Sente alguma diferença notória, no que diz respeito à motivação dos colaboradores, antes e pós evento?</p>

Fonte: A autora

O intuito da elaboração destas entrevistas, foi a recolha de informações que expliquem a motivação dos colaboradores da empresa CH Business Consulting, descrever os modelos de gestão da organização e avaliar se estes estão a ser colocadas em prática adequadamente e se estão a resultar para todos os colaboradores.

A primeira entrevista, com o Diretor da CH Events, teve uma duração de 20 minutos e realizou-se no dia 7 de Fevereiro 2017 nas instalações do Grupo CH em Lisboa, e a segunda entrevista com a Diretora Comercial, foi feita via *e-mail*, como já foi referido, dia 15 de Fevereiro 2017.

Capítulo V - Estágio no Grupo CH

5.1. Apresentação da empresa

O Grupo CH, ‘Carvalho & Henriques – Consultores, Lda.’, foi constituído a 13 de Janeiro de 1998, tendo como empresa principal a CH Consulting, na área da consultoria de gestão. Em 2006, o Grupo CH procedeu à transformação para sociedade anónima, criando novas áreas de negócio mas mantendo como área primordial a ‘CH Business Consulting’. O Grupo CH é uma empresa portuguesa, com sede em Coimbra, e instalações em Lisboa, Porto e Alentejo.

A CH Business Consulting, tem como principais áreas de competência *Management, Corporate Culture, Human Resources, Corporate Finance, Marketing, Operations, Excellence*. Ao longo do tempo foram desenvolvidas outras áreas de negócio no Grupo CH para além da CH Business Consulting. Existe ainda a CH Academy que tem como especialização o *coaching, training* à medida, formação, consultoria de formação e avaliação de projetos. A KWL é outra área de negócio do Grupo tendo como competências a área de qualidade, ambiente, marcação CE, segurança alimentar, higiene e segurança, inovação, ISO/TS 16949, responsabilidade social, *benchmarking*, respostas sociais e modelos de excelência.

Na área de relações públicas existe ainda a Monstros & CIA que trabalha a comunicação interna, *lobby e public affairs*, angariação de patrocínios, *media training*, marketing digital, assessoria de imprensa e publicações, e design gráfico. Esta área de negócio dá ainda nome a um dos eventos internos da empresa, ‘A Gala dos Monstros’ que irá ser apresentado mais à frente neste trabalho. A forma de comunicação desta área é sempre ligada ao tema Monstros, fazendo frases chamativas como ‘Vem ter ideias monstruosas’ ou ‘Transforma-te num monstro’. Por último, a Butocratik que tem como áreas de competência o *naming, packaging design, corporate identity, brand identity & strategy, digital branding, website design & SEO, UI/UX e motion graphic*.

Dentro de todo o plano de operações foram criados centros de especialização no perímetro da CH Consulting. Estas áreas especializadas são: *Markets*, especializada no estudo dos mercados; *Projects*, focado nos incentivos e criação de novos projetos; *Industry*, nas indústrias; *Tourism*, especializada na expansão internacional da empresa; e, por fim, a área dos eventos, a *CH Events*, onde se realizam eventos corporativos.

Na figura 2 apresentam-se as áreas de negócio do Grupo CH.

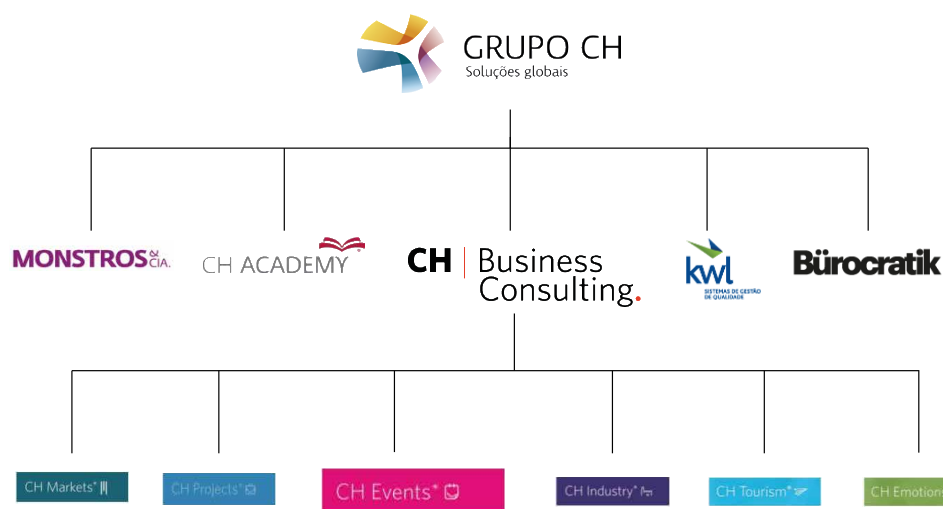


Figura 2 - Áreas de negócio do grupo CH

Fonte: Grupo CH

O Grupo CH e a CH Business Consulting foram premiados com mais de 100 prémios em 13 áreas de competência distintas, como prémios de qualidade, satisfação dos clientes e das pessoas, inovação, desenvolvimento pessoal, comunicação interna e externa, sustentabilidade, *design* e *branding*, entre outros. Em 2011, foi-lhe atribuído o prémio ‘Melhor empresa para trabalhar’ e ‘*Great Place to Work*’. Logo no ano seguinte, em 2012, recebeu novamente um prémio, o ‘*Human Resources*’ da HR Portugal.

O Grupo CH tem como principal missão resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a sociedade. A sua visão é o reconhecimento no mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazem. Os seus valores focam-se na transparência, excelência, entusiasmo, integridade, compromisso, determinação e reciprocidade.

Esta organização tem como política de recursos humanos: a felicidade do colaborador, a igualdade entre os membros da empresa, a possibilidade de crescimento, o reconhecimento do bom trabalho desenvolvido, estimular o trabalho em equipa,

promover a abertura/boa relação entre os colaboradores e dar oportunidades a todos os colaboradores havendo um envolvimento comum e saudável na empresa.

Numa entrevista para a revista RH Magazine em 2014, António Henriques, CEO do Grupo CH, afirma ‘Colaboradores felizes, clientes satisfeitos, práticas inovadoras que são um exemplo para a sociedade. E resultados económicos notáveis que contrastam com a conjuntura sombria que atravessamos’.

5.2. Barómetro da Felicidade Organizacional

O Barómetro da Felicidade Organizacional é uma plataforma eletrónica desenvolvida pela CH Business Consulting, para calcular o índice de felicidade organizacional dos seus colaboradores.

O Barómetro de Felicidade Organizacional (BFO) foi lançado em Setembro de 2015, num ano que a Organização sentiu que estavam reunidas condições para voltar a competir pelos lugares cimeiros das melhores empresas para trabalhar em Portugal. O BFO foi criado por uma equipa interna de desenvolvimento, existindo a preocupação de ser de preenchimento e consulta fáceis. As respostas são processadas automaticamente, após a submissão do questionário, sendo os resultados partilhados imediatamente com a DRH e com o líder do colaborador.

Para a CH Business Consulting, esta plataforma veio ajudar a empresa no que diz respeito aos líderes e também à Direção de Recursos Humanos, permitindo que estes obtenham informação em tempo real acerca da satisfação dos colaboradores, a evolução da organização e o desempenho dos líderes nas suas áreas de negócio. Os principais objetivos do BFO são:

- Manter a Felicidade na Organização;

- Auscultar o grau de satisfação dos colaboradores;

- Promover o envolvimento das chefias;

- Identificar situações de descontentamento e/ou injustiça;

- Incentivar o crescimento e profissionalização da Organização;

- Criar uma cultura de reflexão individual e autocrítica;

Conceber uma prática que queremos converter em produto.

A ferramenta é apresentada aos colaboradores em formato questionário, onde as questões foram trabalhadas com o intuito de abordar a satisfação e felicidade do colaborador. O BFO é contínuo e faz o acompanhamento aos colaboradores de forma anual.

Para uma organização, é essencial que se faça um acompanhamento constante do comportamento do colaborador e da sua satisfação. Com esta plataforma, é possível à empresa assegurar o bem-estar das pessoas e, principalmente, seguir uma política de Recursos Humanos (RH) linear e concreta. Esta passa por garantir aos colaboradores: Felicidade, Igualdade, Crescimento, Reconhecimento, Equipa, Abertura e Envolvimento. A empresa afirma ter maturidade organizacional suficiente para suportar o nível de exposição dos resultados, visto que os questionários não são anónimos, ou seja, os superiores podem ter acesso a quem está mais ou menos satisfeito.

Os resultados individuais e o índice de felicidade organizacional estão disponíveis na intranet do Grupo CH (in´CHNET). Os colaboradores podem comparar os seus resultados com os da organização e fazer o *benchmark* com a opinião dos restantes colegas. Como em outras dimensões de gestão, está definido um compromisso de gestão. Resultados abaixo de 15 (numa escala de 0 a 20) são considerados insatisfatórios.

Muito embora a felicidade dos colaboradores seja uma das prioridades da organização, tal não significa que esta assuma o compromisso de responder positivamente a todos os desejos dos colaboradores. A felicidade no universo CH conhece um enquadramento mais alargado, não sendo dissociável da sustentabilidade da própria organização.

5.2.1. CH Events

A CH Events, área objeto deste estudo, foi criada em 2012 e é uma área de negócio autónoma da CH Business Consulting, especializada na produção de eventos corporativos. Concebem, criam e produzem eventos com uma forte componente criativa e tem como principal objetivo criar memórias corporativas e, principalmente, deixar memórias felizes, como empresa feliz que são. A CH Events tem vindo a produzir os mais diversos eventos corporativos, para grandes empresas, como a Danone, Galp

Energia, Lidl, Banif, AdvanceCare, Celtejo, Litocar, Century 21, Ciclo Fapril, Sumol+Compal, entre outros.

Apesar de recente, a CH Events, já ganhou alguns prémios, tanto para eventos internos, como, por exemplo, o Grande Prémio APCE em 2014 com o ‘Melhor Evento Interno’, como para eventos externos, na Gala dos Eventos em 2015, com o ‘Melhor Evento Empresarial’ realizado para a GALP Energia.

Com o trabalho desenvolvido no estágio curricular, foi possível verificar a forma como todas as pessoas na empresa trabalham de uma forma positiva. Não existem momentos de grande *stress*, nem confusão e os superiores são muito eficazes em termos de motivação.

A metodologia de trabalho da equipa passa por diferentes fases, mais concretamente dez fases:

1. Estudar os potenciais clientes e quais realizam mais eventos;
2. Estabelecer contacto com as empresas, apresentando o Grupo CH, mais concretamente a CH Events, explicando o que faz, como trabalha e, principalmente, com quem já trabalhou;
3. Envio de um *email* com uma brochura de apresentação da CH Events e dos projetos já realizados;
4. Feedback por parte da entidade;
5. Envio de briefing/desafio pela entidade que quer realizar um evento caso, é claro, o feedback no ponto quarto tenha sido positivo.
6. Reunião de equipa CH Events para desenvolvimento e discussão de ideias e dos objetivos do evento. O coordenador do projeto dá uma breve explicação sobre a entidade, o que pretende com o evento, para que público se direciona, que tipo de evento, que tipo de motivação, entre outros.
7. Acordo entre toda a equipa relativamente ao planeamento do evento, e iniciação de contactos com fornecedores, locais, atividades, *catering*, entre outros.
8. Realização de uma proposta que será enviada para o cliente. Esta divide-se em duas partes, financeira e técnica. A financeira, como o próprio nome indica é onde serão apresentados todos os valores inerentes ao evento, pois há *budgets* a

cumprir. No que diz respeito à parte da proposta técnica, é apresentado tudo o que foi planeado em função do pedido da empresa, de forma detalhada, com imagens e legendas explicativas (por exemplo, imagens de hotéis ou do serviço de *catering*, legendas a explicar as medidas das salas de reuniões ou o menu da refeição).

9. Concluída a proposta final, é enviado um *email* ao cliente com a proposta em anexo e ainda uma breve mensagem de agradecimento pela oportunidade.
10. Por fim aguarda-se o *feedback* por parte da empresa. Caso o evento vá para a frente é realizado um plano de ação em equipa, caso o evento não se realize agradecemos mais uma vez a oportunidade e, cordialmente, a CH Eventos demonstra toda a sua disponibilidade para novas propostas.

5.3. Eventos CH

5.3.1. Eventos externos

Neste caso, referimo-nos às situações em que o Grupo CH, mais especificamente a CH Events, organiza eventos para outras empresas. Na grande maioria das empresas externas o principal objetivo da realização dos eventos é a motivação dos seus colaboradores.

Como já foi referido, o Grupo CH, tem vindo a realizar os mais variados eventos para as mais variadas empresas. Iremos apresentar dois exemplos dos muitos eventos externos realizados pela CH Events. No primeiro exemplo, pretendemos mostrar a motivação na empresa cliente, a Celtejo – Empresa de Celulose do Tejo, S.A.. No segundo exemplo, será apresentada a motivação da empresa organizadora, a CH Eventos, ao conseguir realizar este evento para o Lidl Portugal.

a) Evento Celtejo

O evento foi realizado para a Celtejo – Empresa de Celulose do Tejo, S.A., uma fábrica de papel, de características familiares, onde trabalham diversas gerações. Esta empresa tem vindo a realizar eventos todos os anos com a CH Events, o que faz com que haja um conhecimento de parte a parte. A Celtejo, com a realização destes eventos, tem como objetivo principal motivar os colaboradores, agradecendo todo o seu empenho, esforço e dedicação à fábrica.

Este evento já decorre desde há três anos, sempre por volta de Setembro/Outubro, tendo por norma uma festa temática, em ambiente de praia ou campo. Tem a duração de um dia, e como a fábrica não pode parar de produzir, funciona 24 horas por dia, os colaboradores comparecem ao evento de forma rotativa, ou seja, são formados grupos e vão comparecendo à medida que acabam o seu turno ou antes de começar outro turno.

Para a realização deste evento, a CH Events e o cliente, reúnem-se para fazer um balanço do evento do ano passado e do impacto que teve nos colaboradores da fábrica. Este encontro é feito com o intuito de tentar superar as expectativas dos trabalhadores, em comparação ao evento do ano anterior. É criado um tema base, sugerido pela equipa CH, e vai para a aprovação por parte do diretor da fábrica. Após a aprovação, a CH Events começa a fazer uma pesquisa de espaços para o evento, tendo sempre de ser perto da fábrica da Celtejo que se situa em Castelo Branco. A imagem do evento é criada pela *designer* que faz parte da equipa CH, tal como todas as peças gráficas e brindes para oferecer aos colaboradores da empresa.

De seguida, é realizada uma proposta técnica, uma apresentação com todos os detalhes do que irá acontecer no evento, desde espaço, menus, atividades, festa, meios de transporte, entre outros. É ainda enviada uma proposta financeira, onde é discriminado todos os valores do que foi apresentado na proposta técnica. Por fim, o cliente volta a reunir com a CH Events, fazem um balanço de tudo o que foi enviado, até chegar ao consenso e à adjudicação. Todo o processo de montagem e desmontagem do evento é feito pela CH Events e seus fornecedores.

Em todos os eventos realizados para a Celtejo é notório o esforço e dedicação por parte dos gestores, em criar um ambiente de descontração para todos os trabalhadores, principalmente por parte do diretor da empresa que é adorado por todos e, principalmente, muito respeitado e dedicado. Não existe uma pessoa que consiga apontar alguma falha ao diretor, todos afirmam que é uma pessoa acessível, ajuda sempre no que pode, recompensa todos os colaboradores e reconhece e dá valor a todos os seus cooperantes.

Podemos afirmar que este é um evento motivacional. O relacionamento entre os grupos de trabalho e o ambiente positivo que se vive dentro e fora de uma organização, leva a que as pessoas se sintam mais motivadas no seu local de trabalho, isto ajuda a que os

colaboradores queiram, cada vez mais, fazer o melhor possível, cumprirem os seus objetivos e definirem as suas metas a médio/longo prazo.

b) Evento Lidl Portugal

Este evento, foi um dos eventos mais desafiantes que a CH Events já realizou. Foi um evento para cerca de 50 pessoas que se realizou no Porto com o propósito de reunir todas as chefias do Lidl de todo o mundo. Sendo esta empresa maioritariamente de nacionalidade Alemã, grande parte dos presentes eram alemães.

A descrição deste evento era um Evento de TOPO. O plano do evento foi um encontro de dois dias, num hotel de excelência no Porto. Durante esses dias, os participantes tinham uma reunião da parte da manhã e depois, na parte da tarde e noite, competia à CH Events desenvolver algumas atividades com o grupo. Como já foi referido, o facto de este evento ser um evento de excelência, teve sempre de haver algum cuidado no que diz respeito, à segurança, às atividades, aos *timings*, à descrição e a todos os cuidados a ter com os participantes e por onde estes passavam. O processo da realização e produção de um evento é o mesmo em todos os eventos mas no caso do evento Lidl teve de haver um especial cuidado devido à sua exigência e excelência.

Terminado o evento, o feedback foi bastante positivo. A CH Events conseguiu superar as expectativas do cliente mas também da equipa em si. Podemos considerar que este evento não serviu apenas o intuito de motivar os participantes da empresa Lidl mas foi também um evento bastante motivador para a própria CH Events. Foi um trabalho duro e difícil, mas neste caso, foi notório o espírito de equipa que se vive na CH Events.

5.3.2. Eventos Internos

O Grupo CH realiza vários eventos internos. Estes eventos não são realizados pela CH Events, devido ao acumular de trabalho que existe na área, a grande maioria é organizada pela CH Academy.

Em relação aos eventos internos realizados pelo Grupo CH, existem seis grandes eventos:

- *Summer Party* - um evento anual que ocorre na última sexta-feira de julho.

Consiste numa festa na praia, em ambiente de descontração e diversão, onde são realizadas diversas atividades, aulas de dança ou onde o trabalhador usufrui simplesmente do descanso e relaxamento;

- Jantar de Natal e Gala dos Monstros do Ano que corresponde ao último evento do ano. Para além do jantar, os colaboradores usufruem também de uma festa com muita animação. O momento alto deste evento é a entrega de prémios, onde se destacam os colaboradores que atingiram os objetivos e os melhores resultados ao longo do ano.
- Jornadas de ADN que se realiza no mesmo dia da *Summer Party*. Inicia-se com um ponto de situação dos negócios da empresa para depois passar à parte ‘fun’ do evento, a festa;
- Santo António que se realiza em Lisboa, é um evento de convívio onde os colaboradores se juntam para celebrar os Santos Populares;
- São João que se realiza no Norte, e é semelhante ao anterior;
- Jornadas Comerciais é um evento semelhante às Jornadas ADN mas mais vocacionado para a área comercial. São sessões internas onde se reúnem todos os colaboradores e se fala e discute acerca de novas estratégias e ideias de negócio.
- Campeonatos internos desportivos, onde grupos de colaboradores se juntam para praticar alguma atividade e criam campeonatos internos para tornar o desporto mais competitivo. Por norma esta atividade é o futebol, o que faz com que a grande maioria dos jogadores sejam de género masculino;
- Eventos de natureza social. O Grupo CH faz questão de desenvolver diversas ações sociais como, por exemplo, pintar espaços necessitados, passar dias com crianças carenciadas, entre outros.

Existem outros eventos realizados pela CH mas são eventos que ocorreram num ano ou dois e depois não se repetiram, ou só se realizam de cinco em cinco anos. Os eventos indicados anteriormente são os principais e realizam-se todos os anos.

Existem também outras atividades não periódicas desenvolvidas pela CH. Por exemplo, uma dessas atividades, é um salto de paraquedas. Aliás, podemos mesmo afirmar que se trata de um requisito para entrar dentro da empresa. Todos os anos, os colaboradores juntam-se e oferecem um presente ao CEO, Dr. António Henriques. Num desses anos,

ofereceram um salto de paraquedas. Desde desse dia, o CEO faz questão que todos tenham essa experiência. Por isso, são constituídos grupos de colaboradores e vão um dia para a aventura, saltar de paraquedas. Esta atitude, por parte do CEO, transmite uma sensação de igualdade. Vive-se um ambiente de equipa e de partilha de experiências.

Um dos exemplos de eventos internos indicado anteriormente que melhor representa identidade da empresa e o que esta pretende transmitir aos seus colaboradores, é a festa de Natal, mais conhecida por Gala dos Monstros, organizada pela CH Academy e pela área Comercial. Neste encontro celebra-se o Natal e, principalmente, o que cada um atingiu ao longo do ano. Esta é a Gala onde os colaboradores são premiados pelas mais diversas categorias:

- Prémio Família: São premiados as pessoas que casaram ou um colaborador que teve um filho, ou até uma neta;
- Prémio Estagiário do ano: É premiado o estagiário que revelou maior dedicação e empenho;
- Prémio Mobilidade: Este prémio dedica-se ao ‘monstro’ que viajou mais pelo país, ou até mesmo fora dele, para desenvolver contactos e angariar clientes;
- Prémio Terreno: A equipa ou o ‘monstro’ que melhor demonstrou o seu trabalho no terreno;
- Prémio Desafio: O ‘monstro’ que aceita todos os desafios e os realiza com distinção;
- Prémio Entrega: O ‘monstro’ que mais deu à empresa, que mais se entregou;
- Prémio Equipa do Ano: A equipa que atinge mais objetivos no ano;
- Prémio Monstro Mais Brutal: O ‘monstro’ que mais se destacou nesse ano;
- Prémio Cliente do Ano: O cliente com quem a CH Business Consulting trabalhou seja em que área for e que foi o mais importante para a empresa nesse ano.

É importante referir que todos os prémios podem ser ganhos em equipa ou individualmente, e que podem ser entregues a mais do que um colaborador, isto é, uma determinada categoria pode ter 3 vencedores.

O ambiente que se vive na Gala dos Monstros, para além de ser um ambiente natalício visto ser a festa de Natal, é também um dia de celebração por todos os objetivos

atingidos pela empresa. Uma noite de alegria e convívio, onde os colaboradores se sentem privilegiados e felizes por trabalhar na CH Business Consulting. A empresa realiza este convívio para o bem dos colaboradores com o intuito de os motivar para um novo ano.

Capítulo VI – Resultados

Como foi referido anteriormente, este trabalho baseia-se no caso do Grupo CH, anteriormente apresentado. O que se pretende com este estudo é compreender de que forma os eventos internos que esta organização realiza contribuem para a motivação dos seus trabalhadores.

Depois da revisão da literatura sobre eventos, principalmente sobre eventos corporativos, e sobre as teorias da motivação, onde foi possível compreender os diferentes tipos de motivação e as propostas de várias teorias motivacionais, procedeu-se, no âmbito do estágio realizado, à recolha de dados que permitiriam responder ao objetivo geral do estudo: *‘Investigar os efeitos sobre a motivação dos trabalhadores dos eventos promovidos pela organização’*.

Nas secções seguintes apresentam-se os principais resultados.

6.1. Frequência de participação e importância dos eventos

Os resultados revelam que os eventos com maiores níveis de participação são a *Summer Party*, a Gala dos Monstros e a Jornadas ADN. Dos 30 inquiridos, 100% já frequentou estes três eventos. Isto deve-se, provavelmente, ao facto de a *Summer Party* ser um evento descontraído e a Gala dos Monstros um acontecimento de reconhecimento e entrega de prémios. As Jornadas ADN realizam-se na manhã do dia do evento *Summer Party*, o que será uma boa tática por parte da empresa, com uma reunião de manhã e da parte da tarde a componente da descontração. Os resultados das duas entrevistas realizadas relativamente a esta questão, Diretor da CH Events e a Diretora Comercial, confirmam isto. O Diretor da CH Events tem a percepção que o evento com mais adesão é as Jornadas ADN e a *Summer Party*. “Acho que é as Jornadas de ADN e *Summer*

Party. É no mesmo dia, conseguimos conciliar tanto a parte mais corporativa e institucional, como a parte mais fun da empresa. Esse é o evento que tem mais adesão que acontece a meio do ano”. Já a Diretora Comercial é da opinião que os eventos com maior adesão são a *Summer Party*, incluindo as Jornadas ADN, e a Gala dos Monstros. *“Há dois eventos internos que temos uma adesão de 99% (não são 100% porque há sempre alguém que está de licença de maternidade ou sabática).*

Quando se questionam os inquiridos sobre *“Eventos a que comparece com mais frequência”*, os resultados apontam também para a Gala dos Monstro e a *Summer Party* + jornadas ADN. Noventa por cento dos inquiridos responderam que comparecem ‘sempre’ na Gala dos Monstros. Aos eventos *Summer Party* e Jornadas ADN, 86,7% dos inquiridos afirmam que comparecem ‘sempre’.

A grande maioria dos inquiridos considera os eventos ‘importantes’ ou ‘muito importantes’ para o bom funcionamento da organização e para a sua motivação. Verificou-se que 13,3% dos inquiridos considera os eventos de carácter ‘importante’, e 83,3% ‘muito importante’. Analisando as diferenças dos dados por género, os resultados sugerem que os inquiridos do género masculino atribuem mais importância aos eventos internos. No caso das mulheres, 78,8% das inquiridas consideram este investimento ‘muito importante’ e 21,1% considera este investimento apenas ‘importante’. No caso dos homens, 90,9% dos inquiridos considera o investimento nos eventos internos ‘muito importante’, apesar de um inquirido os considerar ‘pouco importante’.

Quando se questionou os inquiridos sobre se *“O investimento nos eventos deve ser mantido”*, a grande maioria (86,7%) afirmou que sim e apenas 13,3% afirmaram que não. Esta mesma questão foi colocada nas duas entrevistas realizadas. O Diretor da CH Events é da opinião que o investimento nos eventos é de grande importância. *“Sem dúvida, aliás qualquer evento é um investimento, aliás um simples almoço de colegas já é um evento corporativo e que não é necessário grande investimento, é apenas pagar o almoço. O que interessa aqui é arranjar razões, formas para passar a mensagem, que seja uma mensagem institucional e os valores, as nossas missões, como fazemos isso é irrelevante. Agora, os eventos é a melhor maneira para ter proximidade com os colaboradores.* Também a Diretora Comercial é da opinião que os eventos são importantes e levados a sério dentro do Grupo CH. *“Em consultoria o tempo passa demasiado depressa e de uma forma intensa. São muitas horas na estrada, no cliente,*

em projetos, reuniões e deadlines. O tempo passa tão depressa que se não paramos para juntar as pessoas, deixa de existir equipa e passa apenas a haver consultores. Na CH procuramos que isso não aconteça. As comemorações são levadas tão a sério quanto as horas deixadas na estrada. É muito importante que existam momentos coletivos, pois estes fortificam a cultura organizacional, desenvolvem o espírito de equipa, trazem o suplemento de alma que eleva a motivação das pessoas.”

6.2. Importância dos eventos e perfil da equipa

Quando se analisa a correlação entre a importância de cada evento, em específico, com a variável do perfil da equipa “*As pessoas nesta empresa, sugerem iniciativas de mudança e aderem a propostas de mudança*”, verifica-se que no caso género feminino, existe uma forte correlação positiva de 0,752 (sig = 0,000) com a importância atribuída ao evento *Summer Party*. As pessoas desta empresa não têm medo de tomar decisões e correr riscos, e os resultados podem, eventualmente, ser explicados com o facto de antes da *Summer Party* haver sempre o evento Jornadas ADN, orientado para se falar de melhorias e de novas estratégias e o ambiente de festa e descontração subsequente pode fazer com os colaboradores se inspirem para ideias inovadoras para o futuro.

Verificou-se, também, uma relação idêntica, também no caso das inquiridas de género feminino, entre a mesma variável “*As pessoas nesta empresa, sugerem iniciativas de mudança e aderem a propostas de mudança*” e a importância atribuída ao evento Gala dos Monstros. Aqui observa-se uma correlação positiva e moderada de 0,688 (sig = 0,001), sugerindo que o reconhecimento poderá motivar as trabalhadoras para estarem aberta a novas mudanças e novos desafios para, quem sabe, no ano seguinte serem elas os premiados dos Monstros. Relativamente ao mesmo tipo de correlações, no caso dos inquiridos do género masculino não se verificou existir nenhuma correlação estatisticamente significativa.

6.3. Importância dos eventos e perfil do colaborador

Quando se analisa a correlação entre a importância de cada evento em específico com a variável “*Como eu sou*”, verificou-se correlações significativas no caso dos inquiridos do género feminino. Regista-se uma correlação moderada negativa, -0,471 (sig =

0,042), com a importância do evento Gala dos Monstros e a dimensão individual “*Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades*”. O evento Gala dos Monstros premeia os colaboradores que obtiveram bons resultados, indicando que o seu esforço foi recompensado ou que um acontecimento importante nas suas vidas, por exemplo, casar ou ter filhos é reconhecido pela empresa. Este evento não parece, no entanto, favorecer a capacidade de lidar com dificuldades. Por outro lado, se as trabalhadoras sentem que têm dificuldades em lidar com momentos difíceis no trabalho, é natural que quando a empresa reconhece o seu esforço isso seja bem-visto pelas inquiridas.

Verificou-se também uma correlação, forte e positiva de 0,709 (sig.= 0,015), entre a importância atribuída ao evento *Summer Party* e a dimensão “*Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho*”. Existem momentos de trabalho e grande pressão no Grupo CH e por isso são realizados eventos como a *Summer Party*. Observou-se ainda que no caso específico dos homens, o evento pode contribuir para estreitar relações e até desenvolver novas amizades entre os colegas, o que faz com que haja uma maior abertura para quando há estes momentos “stressantes” se recorra à ajuda de outros colegas.

6.4. Frequência de participação nos eventos, e metas e objetivos

Correlacionando a variável “*Evento a que comparece com mais frequência*” com a dimensão de Metas e Objetivos “*Cumpro sempre os meus objetivos e no timing pedidos*” verifica-se que os indivíduos que mais frequentemente comparecem na Gala dos Monstros” são aqueles a não cumprir timings e objetivos, com uma correlação moderada negativa de -0,468 (sig. = 0,043). Considerando que a Gala dos Monstros é o evento com mais adesão, este resultado parece significar que a maioria dos inquiridos não cumpre os seus objetivos e *timings* o que remete para o grau de exigência dos mesmos, de acordo com o sugerido por Locke e Latham (1990).

6.5. Eventos e motivação

A motivação merece uma análise por si só. Como já foi referido as questões colocadas foram baseadas na teoria de McClelland (1989) de acordo com as propostas de Rego (2013).

No que se refere aos motivos de ‘sucesso’, relativamente à variável “*Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores*”, 66,7% concordam que a afirmação é completamente verdadeira, e 33,3% consideram a afirmação na maior parte verdadeira. No que respeita à variável “*No trabalho procuro fazer cada vez melhor*”, 73,3% dos colaboradores responderam que a afirmação é completamente verdadeira e 23,3% disseram que é na maior parte verdadeira.

Relativamente aos motivos relacionados com o ‘poder’, no caso da dimensão “*Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas*”, as respostas foram bastantes variadas. Cerca de um terço dos inquiridos (36,7%) respondeu que a afirmação é completamente falsa e 20% referiu que esta afirmação é um pouco verdadeira. No que se refere à “*Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito*”, apenas 16,7% dos inquiridos concordaram que a afirmação é completamente falsa, 23,3% afirmaram que a variável é um pouco verdadeira e 20% dos inquiridos responderam que a afirmação é na maior parte verdadeira.

No terceiro tipo de necessidade da teoria de McClelland (1989), ‘afiliação’, que trata a relação com os outros, a variável “*No trabalho gosto de ser uma pessoa amável*”, as respostas não variaram muito, 46,7% concordou que a afirmação é completamente verdadeira e 46,7% afirmou que a variável é na maior parte verdade. No que se refere à variável de “*No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros*”, 46,7% dos inquiridos confirmou que a afirmação é completamente verdadeira e apenas 16,7% declararam que a afirmação é um pouco verdadeira e 6,7% que a afirmação é um pouco falsa.

Os resultados parecem sugerir que os inquiridos são essencialmente motivados pelo sucesso e, em segundo lugar, pela afiliação. Os resultados da entrevista quanto ao clima organizacional parecem confirmar isso, bem como revelam a importância dos eventos internos para a esse efeito. O *manager* da CH Events, afirmou “...dentro da CH Events

[o clima é] *cinco estrelas, estamos todos aqui uns para os outros e reunimos todas as semanas, sabemos todos o que é que os outros fazem e temos uma relação que vai para além de só relação profissional. Em termos corporativos de instituição, apesar de termos quatros escritórios a nível nacional, conseguimos ter um clima organizacional e um ADN bastante forte, porque com os nossos eventos corporativos, conseguimos alinhar toda a estrutura organizacional.*”

A Diretora Comercial tem opinião semelhante mas salientou que o acompanhamento que deve ser feito diariamente. *“O clima organizacional de uma empresa não é algo estanque. Temos de trabalhar todos os dias com o objetivo de dar às pessoas o que elas pretendem e como estamos a falar de pessoas ao longo do tempo os objetivos vão mudando. Focando na CH acredito que o clima é bastante positivo. Temos uma cultura de transparência e abertura, apostamos nas nossas pessoas e procuramos que sejam elas a dizerem o que as faz felizes.”*

Quando colocada a questão *“Como descreve os níveis de motivação no Grupo CH?”* aos entrevistados, a Diretora Comercial, responde de forma bastante completa: *“Tentamos estar a par e passo na vigilância dos níveis de felicidade na organização para tentar manter a motivação interna elevada. Para isso foi desenvolvido um Barómetro de Felicidade Organizacional (BFO) que vai monitorizando, aleatoriamente, os níveis de satisfação dos colaboradores. Com a implementação do BFO passámos a conhecer com objetividade as dimensões mais valorizadas por cada colaborador, informação preciosa para ajustarmos as políticas e as práticas da organização. O colaborador, por sua vez, dispõe dum mecanismo de avaliação e feedback regular à organização e ao seu líder”*.

Já quanto à questão *“Que práticas utilizam para promover os níveis de motivação?”* a Diretora Comercial responde: *“Tentamos dar o que os colaboradores referem ser importante para eles e que conseguimos apurar através do BFO. Deixo alguns exemplos do que tem sido implementado:*

- Tarde de folga no dia do aniversário dos filhos*
- Seguro de saúde*
- Espaço de estacionamento para grávidas*
- Bike park*
- Fraldário*

- *Manicure*
 - *Inúmeros protocolos com as mais variadas entidades*
 - *Comunicação transparente*
 - *Envolvimento nos mais diversos projetos*
 - *Plano de carreira*
 - *Formação*
 - *Carreira internacional*
- Entre outros... ”*

6.5.1. Eventos e motivos de sucesso

No caso da importância atribuída ao evento Jornadas ADN verifica-se uma correlação com a motivação “*Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro*” no caso dos respondentes do género masculino. A correlação é moderada e positiva, de 0,653 (sig. =0,029). As Jornadas são eventos de discussões de novas ideias e estratégias de mercado, onde os colaboradores obtêm um esclarecimento sobre o trabalho que estão a desenvolver e melhorias para este e para próximos. Este resultado sugere que no caso dos homens este evento parece criar maior motivação para obter *feedback* sobre o seu trabalho faça aos projetos da empresa que tomou conhecimento no evento, ou que os homens por serem mais orientados para obterem *feedback* valorizam eventos onde obtêm este *feedback* pelo menos em termos gerais, para o conjunto da empresa.

6.5.2. Eventos e motivos de afiliação

Quando se analisa a correlação entre o grau de importância dos eventos com a variável de motivação “*No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros*”, observou-se uma correlação moderada, no caso do género feminino, positiva de 0,639 (sig = 0,003).

Nos inquiridos do género feminino a importância dos eventos *Summer Party*” e a dimensão “*Fico preocupado quando sinto que, de alguma for contribui para o mal-estar das relações no trabalho*” estão, moderada e positivamente, relacionadas com o valor de 0,581 (sig. = 0,009). Ainda nos inquiridos de género feminino quando se analisa a importância atribuída ao evento Gala dos Monstros e a sua associação com a

dimensão “*Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostem de mim*”, esta mostra ser também moderada e positiva (0,634 com o sig. =0,004).

Estes resultados sugerem que para as mulheres os eventos podem contribuir para criar oportunidade para promover a motivação do tipo afiliação, e/ou que as mulheres, por demonstrarem maiores necessidades de afiliação, valorizam os eventos como uma oportunidade para o fazerem. Nestes eventos não há mal-estar entre as pessoas, os colaboradores querem estar num ambiente de convívio e ligação uns com os outros. Se de facto existir algum ambiente negativo, estes eventos poderão servir para uma melhoria das relações, pelo menos no caso das mulheres. No caso do género masculino, estas correlações não apresentaram, resultados estatisticamente significativos.

Existe também uma correlação positiva, mas fraca (0,394 com sig.= 0,031), entre a variável de motivação, “*Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim*” com a frequência a que comparece ao evento Santo António. O evento Santo António é, essencialmente, um acontecimento de convívio, onde os colaboradores acabam por criar e melhorar as suas relações fora do ambiente de trabalho, o que pode explicar a correlação entre as duas variáveis.

6.5.3. Eventos e motivos de poder

Os resultados apontam para uma correlação negativa, no caso das respondentes do género feminino, entre a frequência com que comparecem ao evento Santo António e a variável de motivação “*Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito*”. A correlação apresenta um valor de -0,617 (sig. =0,005). Como já foi referido, este evento é um momento de descontração e união entre os colaboradores. Os resultados parecem sugerir que a participação neste evento minimiza a possibilidade de existirem discussões na equipa e/ou que as trabalhadoras com maior necessidade de poder tendem a participar menos neste evento.

No caso dos respondentes do género masculino, a frequência de participação no Santo António” apresenta uma correlação negativa perfeita, isto é, uma correlação de -1 (sig. = 0,000) com a variável de motivação “*Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais*”. Considerando o número relativamente reduzido de

respondentes que comparecem sempre a este evento (10%) e que 50% nunca compareceram, estes resultados devem ser vistos com extrema cautela.

Os resultados apresentam também uma associação entre a importância atribuída ao evento Gala dos Monstros e a dimensão de poder *“Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência”* no caso dos respondentes do género masculino. Neste caso a correlação é forte e negativa de -0,780 (sig. = 0,005). Os resultados sugerem que não existe a necessidade, nos colaboradores, de se destacarem, ou seja, ninguém pretende influenciar os outros. A Gala dos Monstros transmite bastante o espírito de união, de equipa e de cooperação. Um ambiente descontraído que não pretende destacar ninguém nem nada em concreto.

Os entrevistados foram questionados quanto a *“Na sua opinião, de que forma é que os eventos que a CH realiza para os seus colaboradores contribuem para os níveis de motivação?”*, com o intuito de compreender a visão de cada um dos entrevistados, acerca dos eventos, das práticas motivacionais e ainda como é que estas se complementam. O Diretor da CH Events afirmou: *“Os eventos são apenas um bocadinho do todo. É um bocadinho da base da pirâmide, os eventos contribuem, obviamente, para a motivação dos colaboradores, mas não obstante, também a remuneração e as expectativas de carreira são necessários. Temos aqui esse alinhamento e todos estes três pilares bem alinhados a trabalharem num todo. Não é só os eventos que fazem um milagre, mas sim os três juntos. Agora, obviamente, que se não fossem os eventos se calhar não conhecíamos muitos colegas com quem trabalhamos diariamente, por exemplo.”*

A Diretora Comercial responde: *“Como já foi referido anteriormente consideramos que estes momentos permitem unificar o Grupo, energizar as pessoas, promover e elevar o espírito de equipa e consequentemente contribuir para os níveis de motivação interna”*.

6.6. Síntese de resultados e sugestões para o futuro

“Events that honor corporate heroes provide role models, and honoring role models exemplifies the behaviors that employees must exhibit in order to be successful in that company” (O’Toole e Mikolaitis, 2002)

Os dois grandes eventos internos que o Grupo CH realiza, em termos de frequência de participação e importância atribuída pelos respondentes são a *Summer Party*, festa de Verão, e a Gala dos Monstros, jantar de Natal. Pelo que se conseguiu apurar os colaboradores estão também bastante presentes nas Jornadas ADN, primeiro por ser no mesmo dia da *Summer Party* e depois porque é uma oportunidade para os trabalhadores obterem algum *feedback* em relação ao seu trabalho, ao trabalho da sua equipa e do Grupo em geral. Estes eventos apelam aos trabalhadores por razões diferentes. Sendo que um tem a parte mais de descontração e convívio, apelando à necessidade de afiliação - *Summer Party*, e o outro, a Gala dos Monstros, apela à necessidade de reconhecimento, face ao desempenho alcançado, isto é, de sucesso.

Em relação aos outros eventos internos não têm o mesmo impacto, do ponto de vista dos respondentes. Mesmo no que diz respeito aos eventos que celebram os Santos Populares, Santo António e o São João, embora sejam boas iniciativas e criem momentos de união entre os colaboradores, o facto de serem em sítios diferentes, um no Sul e outro no Norte, faz com o convívio se limite às pessoas com quem confraternizam todos os dias. Alterações possíveis a estes dois eventos, para que se tornem mais apelativos e sejam mais eficazes na sua capacidade de unir as pessoas, poderia passar por encontrar forma de alguns os colaboradores se deslocassem, para Norte ou para Sul, com o intuito de experienciar um acontecimento diferente daquele a que estão habituados. Para aumentar o poder motivacional destes eventos, especialmente para os trabalhadores mais motivados pelas necessidades de sucesso, poder-se-ia criar um género de premiação, dando continuidade ao reconhecimento que se faz na Gala dos Monstros e neste evento em específico o prémio poderia ser manjericos ou martelinhos. Criar uma dinâmica parecida, tal como: ‘colaborador santo’, ‘colaborador popular’, entre outros; mas sendo esta mais “*fun*” e menos formal do que a Gala, e com a vantagem de acontecer a meio do ano o que poderia dar um estímulo motivacional para o 2º semestre. Uma alternativa poderia ser fazer um acompanhamento “âncora” do evento anterior, jantar de Natal. Ou seja, relembrar momentos da Gala, distribuir fotografias que tenham ficado na memória, criar um vídeo para que seja visualizado nestes eventos, ou até criar um evento pré festa de Verão, envolvendo mais os colaboradores nesta organização e criar dinâmicas nos eventos dos Santos Populares, que possam ter continuidade para eventos futuros.

Os resultados também parecem sugerir que não há necessidade de a organização estar a realizar seis eventos para motivar os seus colaboradores. Poderia focar-se nos que têm tido mais sucesso até agora e, eventualmente, acrescentar outros que os trabalhadores sentem como necessários. Na questão “*Que tipos de eventos internos deveria a empresa realizar, que ainda não realiza ou realiza pouco?*” colocada aos trabalhadores no inquérito, 99% responderam que sentem falta de ações de *teambuilding* e *workshops*. Segundo o Manager da CH Events, os eventos *teambuilding* fazem falta à empresa, “*Eu acho que sim, era o evento teambuilding, que nós poderemos começar a apostar mais, já o fazemos muito bem para os nossos clientes mas internamente falta-nos um bocadinho, desenvolver mais o teambuilding*”. Já a Diretora Comercial está satisfeita com os resultados atuais dos eventos: “Na CH o ‘Homem sonha e a história acontece’, ou seja, por norma colocamos em prática tudo o que pretendemos”. Nos eventos do tipo *teambuilding*, as dinâmicas são de socialização e criação de relações entre os colaboradores, numa envolvente descontraída e inovadora. Muitas empresas que realizam estes eventos, criam dinâmicas que possam estar associadas a projetos que a empresa está a desenvolver para conseguir comprovar ao colaborador que é capaz de alcançar esses objetivos, tanto num meio mais “*fun*”, como é o evento *teambuilding*, como dentro da empresa, num ambiente mais competitivo. Neste tipo de ambiente, também é mais fácil que o colaborador consiga ter ideias e pensar de uma maneira mais “fora da caixa”, pois está fora do ambiente institucional.

Através da observação, durante o período do estágio curricular na empresa, foi possível comprovar o clima organizacional positivo, principalmente na área de eventos. Também foi possível comprovar que o *feedback*, transmitido pelos trabalhadores sobre os eventos internos, tem sido importante e satisfatório, principalmente pela forma como os resultados que os eventos têm nos trabalhadores se torna positivo para a empresa. Isto é particularmente relevante no que se refere aos dois grandes eventos, a *Summer Party* e a *Gala dos Monstros*.

Observou-se também que existe um bom ambiente organizacional e que os trabalhadores estão satisfeitos com a organização. Na empresa, o ADN é bem protegido e a sua missão e valores estão em concordância com o que o que se vive dentro da organização. O CEO, Dr. António Henriques, faz questão de passar aos seus colaboradores, valores institucionais importantes - estão todos juntos e trabalham como um só.

Com o Barómetro de Felicidade Organizacional, tem sido possível à empresa estar em cima do acontecimento no que se refere à satisfação dos trabalhadores. Ou seja, a empresa tem conseguido criar dinâmicas favoráveis para satisfazer os interesses de cada um. Uma nova estratégia de resposta aos resultados obtidos através do Barómetro de Felicidade Organizacional poderia passar pela criação de pacotes em função das principais necessidades de cada funcionário, na linha de Maslow (1999). Ou seja, após uma avaliação do que faz mais falta a cada um dos trabalhadores (por exemplo, seguros de saúde familiar, tardes de folga, parque para bicicletas ou motociclos, ajuda financeira para material escolar dos seus filhos, pagamento de transportes públicos, sessões de estética, entre outros) criavam-se os pacotes. Cada um destes pacotes teria, no máximo, três a quatro itens, que cada colaborador poderia escolher com base nas suas necessidades principais, não ultrapassando o limite anual de 500€. É importante que a organização compreenda que nem todos os colaboradores têm as mesmas necessidades, e para conseguir chegar a todos há que fazer uma leitura pessoal das necessidades de cada um. Este tipo de leitura faz com que o trabalhador sinta que há um acompanhamento individualizado, tanto na vida profissional como na vida pessoal.

Do ponto de vista científico sugere-se que futuros investigadores aprofundem, com uma amostra mais alargada, a aparente diferença entre os géneros, relativamente ao tipo de eventos que mais valorizam. Também será necessário que estudos futuros determinem a direção de causalidade das correlações significativas que foram encontradas neste estudo.

VII – Conclusão

Os eventos são um tema cada vez mais abordado na sociedade dos dias de hoje. Os eventos são ações planeadas como objetivos específicos e previamente definidos. Existem diferentes tipos de eventos e neste estudo o nosso foco foram os eventos corporativos, nomeadamente os internos. Os eventos corporativos podem ser orientados para o consumidor, cliente ou fornecedor. Os eventos internos, normalmente organizados e planeados pela própria empresa, são orientados para os seus trabalhadores e podem ser planeados pelas mais diversas razões.

Um dos temas mais abordados nas áreas da psicologia social é a motivação, quer na sua vertente intrínseca quer na extrínseca. Motivação intrínseca é aquela que ‘vem de nós próprios’, ou seja é estimulada pelo nosso consciente e por nós próprios. A motivação extrínseca é aquela que ‘vem dos outros’, ou seja é aquela que nos é transmitida.

Os eventos internos são cada vez mais utilizados nas empresas com intuito motivacional. Podem ser criados com o objetivo de celebração, de união, de convívio, de diversão, de observação de resultados, de planeamento de novas estratégias, entre outros. O facto é que as empresas estão, cada vez mais, a perceber que necessitam de colaboradores motivados e satisfeitos com o trabalho que realizam e com o ambiente organizacional que se vive dentro da organização. Por isso, as empresas criam os tais eventos para promover o convívio, a união, o espírito de equipa, o reconhecimento de bons resultados e melhorar as relações institucionais dentro da empresa, e a relação entre colaborador e seus superiores. Este é também o caso do Grupo CH, apresentado neste trabalho.

Com o estudo do Grupo CH, foi possível aprofundar o tema de como os eventos podem ser ferramentas promotoras de motivação. Através da observação no âmbito do estágio curricular e com a ajuda de metodologias qualitativas, baseadas em questionários e entrevistas, conseguimos demonstrar como a importância atribuída a certos eventos está associada a dimensões de motivação dos trabalhadores.

Muitas empresas promovem a motivação através de aumentos salariais, de promoções na carreira, de férias, entre outros. Não deixam de ser ferramentas válidas e que contribuem como ferramenta de motivação. O facto é que os eventos vão mais longe porque promovem ambientes institucionais que fazem com que o colaborador pare para pensar que a empresa quer saber do seu bem-estar, das suas satisfações ou insatisfações, quer que este disfrute do que faz e seja feliz a fazê-lo, que seja reconhecido publicamente pelo seu trabalho, que conviva com a sua equipa e com os seus colegas, entre outros. “O organizador de eventos, nessa perspetiva, adquire a função de um agente social de dimensões políticas novas na medida em que a tarefa de organizar pessoas em torno de um objetivo comum pode se concretizar efetivamente” (Giácomo, 2007, pág.98).

Referências Bibliográficas

- ANDRÉ, M.E.D.A (1983) Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. Cadernos de pesquisa, (45);
- BASSEY, M., (1999) *Case Study, Research in Educational*, Editora: Pat Sikes;
- BERGAMINI, C. W. (1982) Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo, Atlas;
- BLADEN, C., e outros (2012) *Events Management, An Introduction*, Editora: Routledge;
- CARVALHO FERREIRA, J.M., NEVES, J., CAETANA, A. (2001). Manual de Psicossociologia das Organizações. Editora McGraw-Hill;
- COHEN, L.; MANION L.; MORRISON, K. (2000) *Research Methods in Education*, 5ª Edição Editora: Routledge;
- CUNHA, M.P., e outros (2014), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 7ª Edição. Editora: RH
- Dicionário da Língua Portuguesa, VOL I, Cândido de Figueiredo
- FERREIRA, A. e outros, (2006), Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Milti-Moti), Comportamento Organizacional e Gestão, Universidade Lusíada de Lisboa;
- FIGUEIREDO, D. e SILVA, J.A. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson. Universidade Federal de Pernambuco;
- GARSON, G. D., (2009), *Statnotes: Topics in Multivariate Analysis*.
- GETZ, D. (2007) *Event Studies: Teory, research and policy for planned events*. Events Management Series Editora: Routledge;
- GIACAGLIA, C. M. (2003) Organização de Eventos: Teoria e Prática, São Paulo. Editora: Thomson Learning;.
- GIÁCOMO, C. (2007). Tudo acaba em festa: evento, líder de opinião, motivação e público. São Paulo, Summus;
- IISORO, A.M., SIMÕES M.M., SALDANHA, S.D., CAETANO, J. (2014), Manual de Gestão e Organização de Eventos, Edições Sílabo;

KETELE, J.M.; ROEGIERS, X. (1993), *Metodologia da Recolha de Dados, Fundamentos dos Métodos de Observação, de Questionários, de Entrevistas e de Estudos de Documentos*, Editora: Epistemologia e Sociedade;

KUNSCH, M. M. K. (1986) *Planeamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo:Summus;

LABOV, W.; FANSHEL, D., , (1977), *Therapeutic Discourse*. Londres, Academic Press;

LOCKE, E.A., LATHAM, G.P. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall;

MASLOW, A.H. (1954), *Motivation and personality*, Editora: Haper&Brothers;

MIGUEL, A., ROCHA, A., Röhrich, O. (2014). *Gestão Emocional de Equipas – em Ambiente de projeto*, 5ª Edição Atualizada. Edição FCA -editora de informática;

O'TOOLE, W., MIKOLAITIS, P. (2002) *Corporate Events, Project Management*, Edição: Wiley Events;

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L., (2003) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Editora: grávida, 2ªedição;

REGO A., (2000) *Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida*;

REGO, A., CUNHA, M.P., (2013) *Liderança Positiva, Manual de exercícios*. Edições Sílabo;

SIMPSON, W.A. (1993) *A motivação*. Tradução Ana Duarte. Coleção: Cadernos de Gestão. Editora: Gradiva;

SOUSA MARTINS, H.H.T., (2004), *Metodologias Qualitativas de Pesquisa*, Universidade de São Paulo;

VERNON, M. D. (1973). *Motivação humana*. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes (trabalho original publicado em 1969);

WAGEN der L.V., WHITE L. (2015) *Human Resource Management for the Event Industry*. Events Management Series. Editora: Routledge;

Apêndices

Questionário

A motivação e os eventos

O presente inquérito faz parte da investigação subjacente a um relatório de estágio do Mestrado em Turismo - Ramo de Gestão Estratégica de Eventos da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal.

A natureza deste questionário é confidencial pelo que asseguramos que os dados recolhidos serão tratados e relatados de forma global, assegurando o anonimato do respondente.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Este questionário aborda os eventos que o Grupo CH realiza internamente, para os seus colaboradores, estudando as suas características e vantagens.

Os eventos internos que a empresa organiza para os seus próprios colaboradores.

Dos eventos que a sua empresa realiza, indique quais já frequentou.

☐ Summer Party

☐ Gala do Monstros

☐

☐ Jornadas ADN

Santo António

☐ São João

☐ Jornadas Comerciais

☐ Campeonatos Internos Desportivos

Quais dos eventos, a cima referidos, comparece com mais frequência?

	Nunca compareci	Só compareci uma vez	Já compareci várias vezes	Compareço sempre
Summer Party				
Gala dos Monstros				
Jornadas ADN				
Santo António				
São João				
Jornadas Comerciais				
Campeonatos internos Desportivos				

De 1 a 5, qual é para si a importância da realização de eventos para os colaboradores?

Nada importante 1 2 3 4 5 Muito importante

Os eventos da CH Business Consulting

Indique a importância dos eventos realizados no Grupo CH. (sendo 1 nada importante e 5 muito importante)

	1	2	3	4	5
Summer Party					
Gala dos Monstros					
Jornadas ADN					
Santo António					
São João					
Jornadas Comerciais					
Campeonatos internos desportivos					

Dos eventos assinalados acima (que a empresa realiza) quais considera, na sua opinião, os mais motivadores a nível pessoal?

Sua resposta

Que tipo de eventos internos deveria a empresa realizar, que ainda não realiza ou realiza pouco? (ex. Teambuilding, Workshops, Ações Sociais)

Sua resposta

Considera que o investimento nos eventos internos deverá ser mantido?

Sim

Não

Indique a importância dos seguintes eventos para a empresa e relação com o cliente.
(sendo 1 nada importante e 5 muito importante)

	Não conheço	1	2	3	4	5
Weshare						
CHour						
Chanfanada Monumental						

Atividades e responsabilidades associadas ao meu emprego

Há quanto tempo trabalha na empresa?

Sua resposta

Qual função que exerce no Grupo CH?

Sua resposta

Há quanto tempo trabalha nessa função?

Sua resposta

Como eu sou

	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
Sinto-me capaz de dar uma boa ajuda na definição dos objetivos para a minha área de trabalho				
Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho				
Sou otimista acerca do que acontecerá no futuro, no que diz respeito ao meu trabalho				
Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades				

O meu superior

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente senão sempre
Procura feedback que lhe permita melhorar as interações com os outros					
Solicita a outras pessoas pontos de vista que desafiam as suas (dele) próprias posições					
Compreende muito bem como os outros veem as suas (dele) capacidades					
Está disposto a admitir erros por si cometidos					
Toma decisões com base nas suas convicções e crenças fundamentais					
Escuta atentamente os diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões					
Sinto-me orgulhoso(a) por trabalhar para este superior					
Vai para além do seu interesse pessoal de modo a beneficiar o grupo					

As pessoas nesta empresa

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada à minha organização	Não se aplica	Aplica- se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	A afirmação aplica-se completamente à minha organização
Prosseguem os seus autointeresses						
São capazes de se sacrificar pelo bem comum						
Dão algo aos outros se tiverem a expectativa de receber em troca						
São capazes de dar sem esperar nada em troca						
Minimizam os custos pessoais, esforçam-se o menos possível						
Esforçam-se, aprendem, melhoram e excedem as expectativas						
Referem que as coisas continuem como estão e resistem a novas iniciativas						
Sugerem iniciativas de mudança e aderem a propostas de mudança						
Não têm confiança umas nas outras						
Confiam umas nas outras						

Metas e Objetivos

	Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta					
Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz					
O meu trabalho tem grande significado para a minha vida					
O que mais me motiva no trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo					
O trabalho que realizo é muito pouco importante para mim					
Os objetivos que me atribuem recebo-os e aceito-os de livre vontade					
Cumpro sempre os meus objetivos e nos timing pedidos					
Os objetivos a que me proponho são diferentes e aliciantes ao que estou habituado					
Por vezes tenho projetos que não são o meu forte, mas tento sempre superar as minhas capacidades					

Motivação

	A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais						
Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores						
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro						
No trabalho, procuro fazer cada vez melhor						
Tento fazer o meu trabalho de modo inovador						
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas						
Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito						
Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência						
Gosto de ser solidário com as pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações						
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu						

ajuda fica feliz com o meu apoio						
No trabalho gosto de ser uma pessoa amável						
Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim						
No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros						
Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribui para o mal-estar das relações no trabalho						

O feedback por parte do meu superior

	A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
Sinto que conheço muito bem o meu superior						
O meu superior presta-me reconhecimento quando faço bom trabalho						
O meu superior discute problemas de trabalho comigo						
O meu superior ouve as minhas ideias						
Sinto que o meu superior valoriza as minhas opiniões						
O meu superior mostra como é importante ter um forte sentido de propósito no que fazemos						
O meu superior vai para além do seu interesse pessoal de modo a beneficiar o grupo						
O meu superior considera as consequências éticas e morais das suas decisões						
O meu superior mostra ter confiança em que os objetivos sejam alcançados						
O meu superior é sincero e honesto						
O meu superior dá						

o feedback aos seus colaboradores após a execução das suas tarefas						
O feedback que este líder dá é justificado corretamente, seja este positivo ou negativo						

Inquirido

Género

Feminino

Masculino

Idade

Sua resposta

Habilitações Escolares

Sua resposta

Obrigada

Inquérito por Entrevistas

Entrevistado A: Luís Matias

Entrevistadora: Maria Franco

Local: Grupo CH, CH Events Lisboa

Objetivo: Avaliar o tipo de eventos internos realizados pelo Grupo CH e os seus níveis de motivação

Entrevistadora: *Boa tarde Luís, antes de mais obrigada pela sua disponibilidade. Como já foi explicado, esta entrevista tem como intuito ajudar a investigação em causa, a relação entre os eventos e a motivação. Se houver alguma questão que não se sinta confortável em responder ou caso queira completar mais está à vontade.*

Entrevistado A: *Boa tarde Maria e obrigada.*

Entrevistadora: *Então comecemos pela primeira pergunta, qual a sua idade?*

Entrevistado A: *Trinta e três anos*

Entrevistadora: *Quais as suas habilitações académicas?*

Entrevistado A: *Licenciatura*

Entrevistadora: *Há quanto tempo trabalha no Grupo CH?*

Entrevistado A: *Contanto com a entrada como estagiário, três anos e meio.*

Entrevistadora: *Há quanto tempo está na sua função atual?*

Entrevistado A: *Dois anos e meio*

Entrevistadora: *Há quanto tempo existe a CH Events?*

Entrevistado A: *Dois anos e meio*

Entrevistadora: *Fale-nos um pouco do vosso trabalho e dos objetivos*

Entrevistado A: *O nosso trabalho da CH Events, nós surgimos aqui para dar resposta aos nossos clientes, mesmo o Grupo CH teve essa necessidade, de determinar todos os seus diagnósticos de recursos humanos com um evento. Então criou-se a CH Events. O nosso objetivo agora é atacar aqui mercado corporativo privado e trabalhar os grandes clientes, ou seja, empresas que faturem mais de dois milhões de euros ao ano e que tenham mais do que cem colaboradores. Esses são os nossos objetivos de posicionamento. O que trabalhamos é eventos internos, obviamente já nos estamos a começar a especializar em ativações de marca e eventos para clientes ou de mercado, que é o B2B, mas estamos a trabalhar o evento para os colaboradores, principalmente.*

Entrevistadora: *Na sua opinião, como é o clima organizacional na empresa? E na CH Events?*

Entrevistado A: *Muito bom, dentro da CH Events cinco estrelas, estamos todos aqui uns para os outros e reunimos todas as semanas, sabemos todos o que é que os outros fazem e temos uma relação que vai para além de só relação profissional. Em termos corporativos de instituição, apensar de termos quatros escritórios a nível nacional, conseguimos ter um clima organizacional e um ADN bastante forte, porque com os nossos eventos corporativos, conseguimos alinhar toda a estrutura organizacional.*

Entrevistadora: *Como descreve a política de Gestão de Recursos Humanos? E na CH Events?*

Entrevistado A: *Sempre que é necessário reforçar a equipa ou alguma questão de Recursos Humanos, para a CH Events, nós entramos em contacto com a nossa Direção de Recursos Humanos, gere todos os processos do Grupo CH, ou seja, fazemos todos os pedidos à Direção de Recursos Humanos e eles dão o seguimento ao processo.*

Entrevistadora: *Quais as características fundamentais que um profissional da área deve possuir?*

Entrevistado A: *Bem, é necessário ser muito resiliente, é necessário ter um poder de comunicação, oral e escrita, bastante forte, é necessário ter também um poder de negociação e contacto, tanto com os fornecedores como com os clientes, correto e de excelência e depois em termos de eventos em si, isto é uma profissão que nunca sabemos o dia de amanhã, é preciso ter as pessoas bem despertas bastante motivadas, alinhadas e com este espírito de iniciativa, bastante proactivas e ter atenção ao detalhe ao máximo, são algumas das características- base para um bom gestor de eventos.*

Entrevistadora: *Que tipo de eventos internos realiza o Grupo CH?*

Entrevistado A: *O Grupo CH realiza dois tipos de eventos a reunião corporativa e o encontro corporativo e também o evento de incentivo, são três tipos de eventos, peço desculpa. Teambuilding ainda não trabalhamos mas a reunião corporativa que é as nossas Jornadas de ADN, o incentivo é a nossa Summer Party e depois o jantar de Natal que é o encontro corporativo.*

Entrevistadora: *Quem realiza os eventos internos? Porquê?*

Entrevistado A: *Costuma ser o departamento de comunicação em parceria com a CH Events, ou seja o departamento de comunicação e de recursos humanos porque conhecem todo o universo dos colaboradores e a CH Events também para ajudar na implementação, na seleção de fornecedores e parceiros para o evento.*

Entrevistadora: *Na sua opinião, qual o evento interno a que os colaboradores aderem mais? Porquê?*

Entrevistado A: *Acho que é as Jornadas de ADN e Summer Party, é no mesmo dia conseguimos conciliar, tanto a parte mais corporativa e institucional como a parte mais fun da empresa. Esse é o evento que tem mais adesão, que acontece a meio do ano.*

Entrevistadora: *Qual o feedback que têm recebido em relação aos eventos internos?*

Entrevistado A: *O feedback é bastante positivo, os eventos é um alinhamento organizacional que nós precisamos. Contudo, sentimos a necessidade de organizar mais teambuilding, ou seja, construção de equipas, trabalhar mais as equipas, não sendo as equipas das áreas de negócio, equipas multidisciplinares, mas as pessoas precisam de melhorar o entrosamento entre elas.*

Entrevistadora: *Considera o investimento nos eventos internos importante? Porquê?*

Entrevistado A: *Sem dúvida, aliás qualquer evento é um investimento, alias um simples almoço de colegas já é um evento corporativo e que não é necessário grande investimento, é apenas pagar o almoço. O que interessa aqui é arranjar razões, formas para passar a mensagem, que seja uma mensagem institucional e os valores, as nossas missões, como fazemos isso é irrelevante. Agora os eventos, é a melhor maneira para ter proximidade com os colaboradores.*

Entrevistadora: *Na sua opinião, de que forma é que os eventos que a CH realiza para os seus colaboradores contribuem para os níveis de motivação?*

Entrevistado A: *Os eventos são apenas um bocadinho do todo. É um bocadinho da base da pirâmide, os eventos contribuem, obviamente, para a motivação dos colaboradores, mas não obstante, também a remuneração e as expectativas de carreira, são necessários termos aqui esse alinhamento e todos estes três pilares bem alinhados trabalharem num todo. Não é só os eventos que fazem um milagre, mas sim os três juntos. Agora, obviamente, que se não fossem os eventos se calhar não conhecíamos muitos colegas com quem trabalhamos diariamente, por exemplo.*

Entrevistadora: *Existe algum tipo de eventos que gostasse de promover para motivar os colaboradores?*

Entrevistado A: *Eu acho que sim, era o evento teambuilding, que nós poderemos começar a apostar mais, já o fazemos muito bem para os nossos clientes, mas internamente falta-nos um bocadinho, desenvolver mais o teambuilding.*

Entrevistadora: *Sente alguma diferença notória, no que diz respeito à motivação dos colaboradores, antes e pós evento?*

Entrevistado A: *Sim, sim, sem dúvida. A título de exemplo, nos nossos eventos da gala de Natal que é a Gala dos Monstros, por exemplo, existe sempre a premiação e o reconhecimento da entrega dos nossos colaboradores. Depois do evento existem também, como temos a comunicação interna, o nosso jornal interno, conseguimos prolongar os efeitos do evento, com os testemunhos dos vencedores e depois todos os outros colegas acabam sempre por reforçar os contactos, ou seja dar os parabéns porque ganhou aquele prémio, dar força para continuar o bom trabalho, perguntar se precisam de ajuda para alguma coisa. Isto melhora a comunicação, em dúvida.*

Entrevistadora: *Obrigada Luís novamente, pelo seu tempo.*

Entrevistado A: *Obrigada nós.*

Entrevistado B: Filipa Prenda

Local: Via email

Objetivo: Avaliar os níveis de motivação dos colaboradores

Antes de mais agradeço à Filipa Prenda pela sua disponibilidade. Via e-mail, foi explicado à entrevistada o porquê da necessidade de realizar esta entrevista e que esta servirá apenas para esta investigação. Também foi dada a abertura para, case houvesse alguma questão que a entrevistada não se sinta confortável em responder ou caso queira completar mais, está à vontade.

Entrevistadora: *Idade?*

Entrevistado B: *39 anos*

Entrevistadora: *Habilitações académicas?*

Entrevistado B: *Mestrado*

Entrevistadora: *Há quanto tempo trabalha no Grupo CH?*

Entrevistado B: *5 anos*

Entrevistadora: *Há quanto tempo está nesta função?*

Entrevistado B: *5 anos*

Entrevistadora: *Há quanto tempo existe o Grupo CH?*

Entrevistado B: *Fez 19 anos em janeiro.*

Entrevistadora: *Fale-nos um bocadinho do vosso trabalho e objetivos*

Entrevistado B: *GRUPO CH é o mais importante grupo de Consultoria Português, com operações à escala mundial e uma oferta global de serviços integrados, multisectoriais e altamente especializados, operando desde o segmento das PME aos mais importantes grupos económicos nacionais e companhias multinacionais.*

É constituído por cinco empresas que trabalham no sentido de oferecer aos clientes soluções integradas. Dele fazem parte a CH Business Consulting, especialistas na Gestão de Pessoas e Organizações; a CH Academy focalizada nas áreas da Formação e Desenvolvimento Pessoal; KWL, empresa direccionada para a implementação de Sistemas de Gestão; Monstros & Companhia, Agência de Comunicação; e Burocratik, especializada em Design e Branding.

Tem como Missão resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão, levar entusiasmo e paixão às organizações e ser um exemplo positivo para a Sociedade.

Entrevistadora: *Na sua opinião, como é o clima organizacional na empresa?*

Entrevistado B: *O clima organizacional de uma empresa não é algo estanque. Temos de trabalhar todos os dias com o objetivo de dar às pessoas o que elas pretendem e como estamos a falar de pessoas ao longo do tempo os objetivos vão mudando.*

Focando na CH acredito que o clima é bastante positivo. Temos uma cultura de transparência e abertura, apostamos nas nossas pessoas e procuramos que sejam elas a dizerem os que as fazem felizes.

Entrevistadora: *Como descreve a política de Gestão de Recursos Humanos?*

Entrevistado B: *As Pessoas são o nosso Ativo principal. A nossa missão está muito para além do cumprimento dos requisitos legais. Queremos melhorar continuamente a*

eficácia do nosso sistema de gestão de recursos humanos. O nosso compromisso com os colaboradores é garantir:

- *Felicidade – Oferecer um projeto empresarial onde os colaboradores possam crescer e ser felizes.*
- *Igualdade – Garantir a promoção das boas práticas de igualdade de género e de tratamento.*
- *Crescimento - Apostar no crescimento individual e no desenvolvimento permanente de competências, numa abordagem integrada de gestão de carreira.*
- *Reconhecimento – Assegurar que os colaboradores vêem reconhecido o seu esforço e dedicação, a par com uma remuneração justa e competitiva.*
- *Equipa – Garantir uma liderança que estimule o trabalho de equipa como motor do espírito de união, partilha e aprendizagem coletiva.*
- *Abertura - Promover um ambiente de trabalho transparente que estimule os colaboradores a revelarem as suas preocupações e ansiedades sem receios.*
- *Envolvimento – Dar oportunidade aos colaboradores de se envolverem de forma crescente nos negócios do Grupo, incentivando a partilha da carreira técnica com a dirigente.*

Entrevistadora: Quais as características fundamentais que um profissional deve possuir para trabalhar no Grupo CH?

Entrevistado B: É do conhecimento de todos (está no nosso site) quais características que consideramos imprescindíveis para se ser um Monstro CH. Estas são, alias, a base para a atribuição do Prémio Monstro + Brutal (o nosso óscar anual).

Um profissional CH deve ter:

- *Boa disposição: A boa disposição é um das nossas imagens de marca e um dos requisitos de entrada exigido aos nossos colaboradores.*
- *Flexibilidade: É uma das condições necessárias ao crescimento pessoal e profissional e à sustentabilidade da empresa.*
- *Vontade de Aprender: Na qualidade de organização aprendente, incentivamos nos nossos colaboradores o gosto e interesse pela valorização permanente de competências.*
- *Rigor e Exigência: São princípios intrínsecos à proposta de valor que a empresa*

oferece ao mercado, devendo os mesmos ser seguidos escrupulosamente pelos colaboradores.

- Responsabilidade: Os colaboradores devem agir de forma responsável e competente, dedicada e crítica.

- Verdade e Transparência: Nas suas relações internas e externas os Colaboradores devem pautar-se por princípios de Verdade e de Transparência, rejeitando qualquer forma de atuação enganadora, quer por ação quer por omissão, ou que desvirtue a realidade.

- Cumprimento das Normas - Os nossos elevados padrões de qualidade assentam na aplicação de metodologias alinhadas com as melhores práticas internacionais. O cumprimento das normas e procedimentos por todos os colaboradores é uma das condições essenciais à harmonização e garantia de qualidade dos nossos serviços.

Entrevistadora: Na sua opinião, qual o evento interno a que os colaboradores aderem mais? Porquê?

Entrevistado B: Há dois eventos internos que temos uma adesão de 99% (não são 100% porque há sempre alguém que está de licença de maternidade ou sabática).

- Summer Party – evento que antecede as férias de verão. É realizado na última sexta-feira de julho. Começa com Jornadas de ADN para ponto de situação dos negócios e segue-se para festa na praia em que a palavra de ordem é DIVERSÃO. Sem agenda e num espaço reservado e exclusivo, os colaboradores têm à sua disposição inúmeras atividades em que podem colocar à prova os dotes de dança ou desportivos ou simplesmente entregarem-se ao lazer em boa companhia.

(fotos de vários momentos de diversão: touro, dança, surf, jogos, etc..)

- Jantar de Natal e Gala dos Monstros do Ano – evento de fecho do ano. Para além do típico jantar de Natal para colaboradores junta-se a Gala dos Monstros do Ano, o equivalente aos Óscares do cinema. É neste evento que são reconhecidas as pessoas que se destacaram ao longo do ano. Trata-se de um momento muito emotivo e marcante para todos com atribuição da tão desejada “estatueteta”, que no caso da CH, são “Sullys”, o personagem do filme Monsters inc.

Entrevistadora: Qual o feedback que têm recebido em relação aos eventos internos?

Entrevistado B: *Para além dos dois eventos referidos em cima também contamos no nosso calendário festivo com os jantares de Sto. António e de S. João, e o almoço da Chanfanada Monumental. Estes promovidos pelo Grupo CH.*

Mas muitas vezes são os próprios colaboradores que tomam a iniciativa de agendar comemorações, como no caso dos aniversários, encerramentos de projetos ou investidas comerciais.

O feedback é muito positivo. Na CH existe um jornal interno diário, o in´CHNEWS, onde partilhamos muitos testemunhos de quem vive estes encontros com bastante intensidade.

Entrevistadora: *Considera o investimento nos eventos internos importante? Porquê?*

Entrevistado B: *Em consultoria o tempo passa demasiado depressa e de uma forma intensa. São muitas horas na estrada, no cliente, em projetos, reuniões e deadlines. O tempo passa tão depressa que se não paramos para juntar as pessoas deixa de existir equipa e passa apenas a haver consultores. Na CH procuramos que isso não aconteça.*

As comemorações são levadas tão a sério quanto as horas deixadas na estrada.

É muito importante que existam momentos coletivos, pois estes fortificam a cultura organizacional, desenvolvem o espírito de equipa, trazem o suplemento de alma que eleva a motivação das pessoas.

Entrevistadora: *Como descreve os níveis de motivação no Grupo CH?*

Entrevistado B: *Tentamos estar a par e passo na vigilância dos níveis de felicidade organização para tentar manter a motivação interna elevada.*

Para isso foi desenvolvido um Barómetro de Felicidade Organizacional (BFO) que vai monitorizando, aleatoriamente os níveis de satisfação dos colaboradores.

O BFO foi criado por uma equipa interna de desenvolvimento, existindo a preocupação de ser de preenchimento friendly e de consulta fácil. As respostas são processadas automaticamente após a submissão do questionário, sendo os resultados partilhados imediatamente com a DRH e com o líder do colaborador.

Os resultados individuais e o índice de felicidade organizacional estão disponíveis na intranet do Grupo CH (in´CHNET). Os colaboradores podem comparar os seus resultados com os da organização e fazer o benchmark com a opinião dos restantes colegas. Como em outras dimensões de gestão, está definido um compromisso de gestão. Resultados abaixo de 15 (numa escala de 0 a 20) são considerados

insatisfatórios.

Felicidade 3.0

Muito embora a felicidade dos colaboradores seja uma das prioridades da organização, tal não significa que esta assume o compromisso de responder positivamente a todos os desejos dos colaboradores. Com a implementação do BFO “passámos a conhecer com objetividade as dimensões mais valorizadas por cada colaborador, informação preciosa para ajustarmos as políticas e as práticas da organização. O colaborador, por sua vez, dispõe dum mecanismo de avaliação e feedback regular à organização e ao seu líder”, assegura Susete Pires.

A felicidade no universo CH conhece um enquadramento mais alargado, não sendo dissociável da sustentabilidade da própria organização. Por ali já vamos na “felicidade 3.0”, como referem. Não surpreende portanto que associado ao BFO e à avaliação da felicidade, venham associadas mais duas dimensões: Trust e Leadership. Na primeira dimensão é avaliada a perceção de confiança que o colaborador tem em relação à organização. Estamos na presença de um teste de conformidade à aplicação dos “Princípios de Gestão”, referencial que orienta a atuação dos líderes da organização. Na dimensão de liderança é avaliada a forma como os colaboradores são liderados pelos seus superiores hierárquicos. Estas duas dimensões são analisadas autonomamente, não sendo consideradas no cálculo do índice de felicidade.

Entrevistadora: Que práticas utilizam para promover os níveis de motivação?

Entrevistado B: Tentamos dar o que os colaboradores referem ser importante para eles e que conseguimos apurar através do BFO. Deixo alguns exemplos do que tem sido implementado:

- Tarde de folga no dia do aniversário dos filhos*
- Seguro de saúde*
- Espaço de estacionamento para grávidas*
- Bike park*
- Fraldário*
- Manicure*
- Inúmeros protocolos com as mais variadas entidades*
- Comunicação transparente*
- Envolvimento nos mais diversos projetos*
- Plano de carreira*

- *Formação*
- *Carreira internacional*

Entre outros...

Entrevistadora: *Na sua opinião, de que forma é que os eventos que a CH realiza para os seus colaboradores contribuem para os níveis de motivação?*

Entrevistado B: *Como já foi referido anteriormente consideramos que estes momentos permitem unificar o Grupo, energizar as pessoas, promover e elevar o espírito de equipa e consequentemente contribuir para os níveis de motivação interna.*

Entrevistadora: *Existe algum tipo de eventos que gostasse de promover para motivar os colaboradores?*

Entrevistado B: *Na CH o ‘Homem sonha e a história acontece’, ou seja, por norma colocamos em prática tudo o que pretendemos.*

Entrevistadora: *Sente alguma diferença notória, no que diz respeito à motivação dos colaboradores, antes e pós evento?*

Entrevistado B: *Penso que essa diferença se deve sentir mais em empresas que promovem apenas um evento por ano. No nosso caso, como esta promoção é mais frequente eu diria a diferença não é tão notória, mas no dia em que deixarmos de realizar algum dos nossos eventos, acredito que as pessoas vão sentir a falta.*